

IV.

**Strategie rozvoje lidských zdrojů
pro Českou republiku**

Únor 2003

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku

OBSAH:

1.	Úvod	2
2.	Globální a národní výzvy	5
2.1	Vývoj k informační a znalostní společnosti	
2.2	Globální ekonomika a konkurence	
2.3	Efektivní členství v Evropské unii	
2.4	Společenské uplatnění - zaměstnatelnost a zaměstnanost	
2.5	Česká generační výzvy	
2.6	Demografická výzva	
2.7	Hospodaření s talenty	
2.8	Regionální výzvy	
2.9	Výzvy udržitelného rozvoje	
2.10	Optimální využívání omezených zdrojů: investování do RLZ	
3.	Základní společné znalosti, dovednosti a hodnoty	13
3.1	Informační gramotnost	
3.2	Občanská gramotnost	
3.3	Ekonomická gramotnost	
3.4	Gramotnost pro udržitelnost rozvoje	
3.5	Jazyková gramotnost	
4.	Specifické oblasti strategie	21
4.1	Celoživotní učení	
4.2	Vzdělávání dětí a mládeže	
4.3	Terciární vzdělávání a věda	
4.4	Další vzdělávání	
4.5	Čeští manažeři a podnikatelé	
4.6	Podnikové strategie a programy	
4.7	Odborné profese pro tržní ekonomiku	
4.8	Lidské zdroje ve veřejném sektoru	
5.	Cesty k realizaci strategie	33
5.1	Národní strategické řízení RLZ	
5.2	Regionální řízení RLZ	
5.3	Informační a komunikační síť	
5.4	Řízení kvality	
5.5	Partnerství a spolupráce	
5.6	Financování	
6.	Závěr	49

1. ÚVOD

Tento strategický dokument je výsledkem několikaleté práce Národního vzdělávacího fondu (NVF), na níž se podílelo Ministerstvo práce a sociálních věcí, odborníci ze všech sfér hospodářského a společenského života a v poslední době i úřad místopředsedy vlády pro vědu, výzkum a lidské zdroje¹⁾. Při jeho zpracování byly vzaty v úvahu zásadní koncepční materiály, a to jak české, tak zahraniční²⁾. Uplatnění strategického přístupu je nutné v situacích, kde je třeba hledat a vybírat optimální cesty k dosažení poměrně náročných cílů a zároveň rozhodovat o mobilizaci a alokaci k tomu potřebných (zpravidla omezených) prostředků. Rozvoj lidských zdrojů v České republice tomuto kritériu rozhodně odpovídá. Česká populace se v příštích letech bude muset vyrovnávat s celou řadou nových a náročných výzev, které jí přinesou nesporné možnosti a příležitosti, které však zároveň vytvoří nezvyklé tlaky i rizika. Neschopnost reagovat na tyto výzvy včas a adekvátně by ohrozila zaměstnanost, konkurenceschopnost, tempo hospodářského rozvoje i sociální kohezi.

Výzvy, před nimiž stojíme, jsou východiskem navrhované strategie. Na samém začátku je třeba zdůraznit, že strategie RLZ musí vycházet z pevných praktických pozic a ze solidních informací o hospodářské a společenské realitě, nikoliv pouze z určitých přání a ideálů. Strategie musí obsahovat i silný prvek kritiky a sebekritiky.

Výzev, které budou v příštích letech ovlivňovat RLZ v České republice, je mnoho. Jednou nohou již jsme v informační společnosti a společnosti znalostí či vědění, otevírání a globalizace ekonomiky nabízejí nové příležitosti a kladou nové požadavky, mezinárodní konkurence mezi podniky i celými státy se zostřuje, demografická situace se u nás zhoršuje stejně jako v některých jiných evropských zemích, chceme se brzy stát platnými členy Evropské unie a dovedně využívat možností, které nám členství poskytne, atd. Každá z těchto tendencí a změn má v sobě složku vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů – vyžaduje nové znalosti a dovednosti, nové postoje, nové způsoby jednání a podnikání, novou produktivitu a kvalitu, a často i výrazné strukturální změny a zvýšenou flexibilitu.

Strategický proces vyžaduje, aby se národní strategie RLZ nechápala pouze jako věc vlády nebo jí jmenovaného orgánu pro usměrňování a koordinování RLZ. Procesy RLZ se vyznačují tím, že v nich působí miliony samostatných aktérů, kteří se rozhodují na základě vlastního vidění sebe sama a svých možností a potřeb. Po ukončení povinného školního

¹⁾ V roce 2000 byl za tímto účelem rovněž realizován projekt Phare „Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“, jehož zadavatelem bylo MPSV ČR a který vyvrcholil v listopadu 2000 celonárodní konferencí „České lidské zdroje na křižovatce“. Konference přinesla cenné komentáře k předloženému diskusnímu textu, konsensus o potřebě strategického přístupu a mnoho námětů pro další práci na strategii. V roce 2001 NVF řídil navazující projekt Phare MPSV ČR „Implementace strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“, zaměřený na přípravu implementačního rámce pro závěry a strategická doporučení k rozvoji lidských zdrojů a na spolupráci s kraji, a propracování regionálních aspektů rozvoje lidských zdrojů (RLZ). Vedle toho pokračovaly práce na doplnění a aktualizaci strategie v souladu s doporučeními národní konference. NVF přitom samozřejmě přihlížel k nové situaci a novým tendencím ve světové ekonomice i k novým potřebám a zkušenostem naší ekonomiky národní.

²⁾ Např. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – Bílá kniha, Akční plán zaměstnanosti (1999, 2001, 2002), Operační program rozvoje lidských zdrojů (2003), Společný regionální operační program (2003), Jednotný programový dokument pro cíl 2 regionu NUTS 2 – hl. m. Praha na období 2004 – 2006 (2003), Jednotný programový dokument pro cíl 3 regionu NUTS 2 – hl. m. Praha (2003), Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy České republiky (2002), Vize rozvoje České republiky do roku 2015 (2000), Boloňská charta – cíle a snahy pro celoživotní učení (1999), Závěry Evropské rady v Lisabonu („Lisabonský proces“) (2000), Memorandum o celoživotním učení (2000), *Lifelong Learning for All* – celoživotní učení pro všechny – OECD (1996).

vzdělání má každý jednatel právo rozhodovat o tom, zda se bude dále učit, čemu se bude učit, jak ctí záhodostivý, iniciativní a aktivní bude v učení a jakých cílů bude chtít dosáhnout, a jaké na to vynaloží úsilí a prostředky. Rodiče výrazně ovlivňují učení svých dětí, podniky i jiné organizace mají v RLZ možnost volby mezi mnoha alternativami, poskytovatelé vzdělávacích příležitostí působí na RLZ šíří a kvalitou nabídky i rozsahem a kvalitou pomoci, které jednotlivcům a podnikům poskytují, a tak dále. Širší (národní, regionální, sektorová apod.) strategie RLZ musí tyto souvislosti dobře postihnout a vyvarovat se například opatření, která by nebyla jednotlivými aktéry dobře chápána a přijímána. Z určitého pohledu lze říci, že každý samostatně se rozhodující aktér RLZ ve státě má vlastně svoji strategii vlastního osobního rozvoje a rozvoje skupin lidí v jeho působnosti (vlastní, rodiny, podniku, klientely vzdělávací instituce apod.) anebo, jak se často stává, strategický přístup dosud nezná nebo nepřijal za vlastní.

V úvodu je třeba si ujasnit cíl strategie a veškerého snažení, které uvede do pohybu. Jeden příliš obecný a široký cíl by byl málo praktický, proto dáváme přednost stanovení několika vzájemně propojených cílů, které vycházejí z prioritních potřeb české ekonomiky a společnosti:

Cíl 1 - Nastolit celoživotní učení jako běžnou praxi

Cíl 2 - Připravit lidské zdroje v ČR na výzvy, které přináší informační a znalostní společnost, globální ekonomika, nezbytnost udržitelného rozvoje a blížící se členství v Evropské unii

Cíl 3 - Zvýšit mezinárodní konkurenceschopnost české ekonomiky a její přitažlivost pro investory

Cíl 4 - Zvýšit zaměstnatelnost pracovních sil a tím pozitivně ovlivnit zaměstnanost

Cíl 5 - Zlepšit využívání omezených zdrojů a mobilizaci nutných prostředků pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Termín **rozvoj lidských zdrojů** používáme a podle strategie RLZ pojmáme v souladu s převládající současnou mezinárodní praxí, která jím rozumí celoživotní vzdělávání a učení (formální i neformální), včetně učení z praxe (informální), orientované zejména na lepší pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů, a zahrnuje pod tento pojem širokou škálu aktivit, příležitostí a stimulů ve vzdělávací soustavě, v hospodářské praxi, veřejné správě i jiných sektorech. Přesná a vědecky uznávaná definice k dispozici není; termínu RLZ se v praxi používá velmi liberálně.

Autoři jsou si vědomi toho, že ani široké a poměrně volné pojetí RLZ nezahrnuje všechny aspekty a složky rozvoje lidí. Nejširší pojetí by mělo zahrnovat i zdravotní stav, dostatečnou a zdravou výživu, pracovní a životní hygienu, tělovýchovu, péči o životní prostředí, kulturní rozvoj a celkovou pracovní a životní kondici. Na tyto důležité souvislosti upozorňujeme a doporučujeme, aby se jejich vztahu k rozvoji lidských zdrojů věnovala pozornost. Pojem **lidský kapitál** používáme ve smyslu zásoby znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe a pracovní sílu zhodnocují.

Pojem **celoživotní učení** používáme ve smyslu Memoranda o celoživotním učení, které vydala EK v listopadu 2000. EU definuje celoživotní učení jako pojem zahrnující „veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů“. V Memorandu se hovoří o celoživotním učení jako celoživotní vzdělávací kontinuitě a zavádí se navíc pojem **všeživotní učení (lifewide learning)**, které obrací pozornost na

rozšíření učení tak, aby probíhalo stále - bez ohledu na životní etapu, místo, čas a formu učení.

Dle Memoranda proto celoživotní učení zahrnuje:

- **formální vzdělávání**, které se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Takovouto typickou vzdělávací institucí je škola
- **neformální vzdělávání**, které nevede k ucelenému školskému vzdělání. Realizuje se mimo formální vzdělávací systém. Je zaměřené na určité skupiny populace a organizují je různé instituce (instituce pro vzdělávání dospělých, podniky, kulturní zařízení, nadace, kluby, apod.)
- **informální vzdělávání** jako proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů. Na rozdíl od formálního vzdělávání či neformálního vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.

Pojem **vzdělávání dospělých** je zde užíván ve smyslu vzdělávacích aktivit, realizovaných jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání (vzdělávání osob, které ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce). **Další vzdělávání** jako vzdělávací proces, zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně; po absolvování počátečního vzdělávání, eventuálně vzdělávání, které navazuje na pracovní praxi.

Memorandum o celoživotním učení zdůrazňuje dva stejně důležité cíle pro celoživotní učení: podporovat aktivní občanství a podporovat zaměstnatelnost. Vzhledem k tomu, že tento materiál se zabývá především dalším profesním vzděláváním a jeho vztahem k zaměstnatelnosti, jsou základní pojmy zaměstnanosti používány v těchto významech:

- **zaměstnanost** jako aktivní účast práceschopného obyvatelstva na společenské hospodářské činnosti, přičemž práceschopné obyvatelstvo je obyvatelstvo ve věkovém rozmezí, ve kterém se uskutečňuje ekonomická aktivita. Politika zaměstnanosti je zaměřena na dosažení rovnováhy mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich, směřuje k produktivnímu využití zdrojů pracovních sil a k zabezpečení práva občanů na zaměstnání. Evropská strategie zaměstnanosti vytyčila následující 4 pilíře evropské strategie zaměstnanosti: zaměstnatelnost, podnikatelství, adaptabilitu a rovné příležitosti.
- **zaměstnatelnost** jako schopnost být zaměstnán. Souhrn kompetencí v konkrétních oblastech, vědomostí a dovedností dávajících šanci uspět na trhu práce. Zahrnuje i vůli spojenou s odolností, podnikavost a touhu uspět, důvěru ve vlastní schopnosti, vědomí nezbytnosti progresivních a odpovědných přístupů v zaměstnání.

V tomto smyslu je **kvalifikace** pojímána jako soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). **Kompetence** buď jako a) souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu nebo jako b) schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Takto chápanou kompetencí je i ochota přijímat rozhodovací riziko, osobní iniciativa, volní vlastnosti, motivovanost atp. **Povolání (profesi)** chápeme jako souhrn společensky užitečných činností daných mírou dělby práce a realizovatelných na trhu práce, vykonávaných speciálně připravenými pracovníky.

2. GLOBÁLNÍ A NÁRODNÍ VÝZVY

2.1 Vývoj k informační a znalostní společnosti

Prorůstání informačních a komunikačních technologií všemi vrstvami společnosti vytváří globální informační společnost, která zakládá své bohatství na lidském kapitálu. Úspěch společnosti je proto dán schopnostmi jedince určit relevantní informační zdroje, informace z nich získat, analyzovat a využívat pro rozhodování, řešení úkolů a problémů ke zvýšení efektivity práce i osobního života. Informační společnost proto vyžaduje nový přístup ke vzdělávání s důrazem především na celoživotní učení, neboť stále větší část vzdělávacího procesu se bude odehrávat mimo uzavřené prostředí škol a to ve všech součástech vzdělávacího systému. Nezbytnou podmínkou přežití se stává informační gramotnost, jejíž význam se posouvá na rovnocennou úroveň s ostatními znalostními složkami komplexně chápané gramotnosti, jako jsou čtení, psaní a počítání. Mnohé země proto přizpůsobují své vzdělávací systémy potřebám a výzvám informační společnosti a významně investují do integrace informačních a komunikačních technologií (ICT) do vzdělávání.

Pokud si chce Česká republika udržet a zvýšit svoji konkurenceschopnost na globálním trhu, musí se věnovat RLZ a rozvíjet vzdělávání jako celek, tj. ve všech oblastech, sektorech a fázích, musí připravovat ekonomicky aktivní občany pro práci a život v informační a znalostní společnosti. ICT musí proniknout do všech forem výuky, do podpory a rozvoje celoživotního učení, do udržování informačního, knihovního a výzkumného zázemí a do rozvoje moderních, vysoce kvalitních a efektivních metod učení. Rozvoj informační společnosti zasahuje všechny oblasti, tedy i vztah občana a státních orgánů, výkon veřejné správy, vztah spotřebitele a výrobce, oblast průmyslu a obchodu, zemědělské služby atp. Komplexní podpora rozvoje informační společnosti by však neměla směřovat pouze k plnění minimálních požadavků a udržování tempa, nýbrž strategicky výhodnou a nutnou bude podpora špičkových odborníků, vzdělavatelů, podnikatelů, manažerů a politiků, kteří jsou schopni aktivně působit na vývoj informační společnosti a na uplatnění jejích posledních tendencí a výsledků v odborné i administrativní praxi.

Příprava lidí pro informační společnost by přitom měla respektovat specifické potřeby různých skupin podle věku, pohlaví, společenského postavení, místa působení, či fyzické a mentální kondice a rovněž by měla vnímat rizika a eliminovat či mírnit negativní dopady ICT na společnost i jedince.

Cenná vodítka k rozvíjení informační a znalostní společnosti pro členské země připravila Evropská unie. Klíčovou úlohu má iniciativa *eEurope*. Následný *Akční plán eEurope 2002* z června roku 2000, přijatý ve Feiře hlavami členských států, definoval konkrétní opatření a kroky vedoucí k naplnění cílů iniciativy *eEurope*. Jeho pokračováním je *Akční plán eEurope 2005*, přijatý Evropskou komisí v květnu 2002, který chce Evropu do roku 2005 dovést do stavu, ve kterém bude disponovat moderními on-line veřejnými službami, pro které se razí mezinárodně používané termíny jako je e-government, e-learning nebo e-business. Cenné přehledy a podněty k rozvoji znalostní společnosti a s ním spojeného celoživotního učení vypracovala OECD.

2.2 Globální ekonomika a konkurence

Česká ekonomika se od roku 1989 značně otevřela a v současné době funguje jako součást globální ekonomiky se všemi výhodami, riziky i těžkostmi, které s sebou globální ekonomika přináší. Globalizace světové ekonomiky se přitom rychle prohlubuje a bude se

dále prohlubovat. Osami světové ekonomiky i hlavními středisky hospodářské moci na národní úrovni se staly nadnárodní firmy, které jsou schopny pružně využívat zdroje a přednosti jednotlivých národních ekonomik, rychle přesouvat kapitál, technologie i lidské zdroje, měnit způsoby konkurence, zkracovat inovační cykly, a přizpůsobovat podnikatelské, marketingové a finanční strategie novým příležitostem a změnám podnikatelského prostředí.

Mezinárodní konkurenční prostředí se tím radikálně změnilo a jeho působení na národní firmy i celé ekonomiky se stalo silnějším. Tvrdé až bezohledné mezinárodní konkurenci jsou stále více vystaveny nejen podnikatelské subjekty v jednotlivých zemích, nýbrž i celé země, které mezi sebou soutěží o příliv zahraničního kapitálu vytvářením příznivých podmínek pro zahraniční investory a pro udržení investorů domácích, v liberalizaci trhů včetně trhu pracovní síly, v dosahování vyšší zaměstnanosti a v rozvíjení schopností a dovedností pracovních sil. Globální ekonomika se rozvíjí ruku v ruce s informační a znalostní společností, jádrem konkurence a přitažlivosti pro investory se proto v rostoucí míře stávají sektory informačních technologií, telekomunikací a další sektory, založené stále více na vědě a výzkumu. Věda, výzkum a vzdělání se rovněž globalizují a význam vysoce kvalifikované pracovní síly roste velice rychle. Zároveň do sebe globální ekonomika stále výrazněji vstřebává i principy udržitelného rozvoje, jejichž pochopení se proto stává nezbytností.

Globalizační trendy ve svém celku jsou základní výzvou, která předurčuje orientaci, rozsah i kvalitu rozvoje lidských zdrojů v každé zemi. Určitým měřítkem této výzvy může být pořadí států v mezinárodních klasifikacích konkurenceschopnosti – Česká republika se v nich pohybuje zpravidla až kolem 35. místa.

2.3 Efektivní členství v Evropské unii

Strategickou výzvou i prioritním úkolem RLZ v České republice je proces sblížení s Evropskou unií a příprava na aktivní členství v EU. Přejímání „acquis“ není jen záležitostí sblížení českého práva s právem evropským a zřizování příslušných institucí, nýbrž v ještě mnohem větší míře otázkou postojů, hodnot, odborné a jazykové kvalifikace, absorbování nových informací a zkušeností, orientace ve složitém mezinárodním prostředí, navazování nových kontaktů, spolupráce se zahraničními partnery atd. Je třeba mít na zřeteli, že prioritou EU je nejen samotný ekonomický rozvoj, ale i propojování.

Výzvou je rovněž příprava dostatečného počtu vysoce kvalifikovaných odborníků pro práci v aparátech a orgánech EU. Období, které ještě zbývá před přijetím do EU, je krátké. Aktivnost členství bude především záviset na schopnostech a dovednostech všech, jejichž činnost na různých úsecích hospodářství a státní správy bude s výkonem členských práv souviset. Ze širšího pohledu bude i pro celou populaci důležité umět se ve sjednocené Evropě orientovat a přijmout ji jako nový širší rámec hospodářského i společenského života.

Z bezprostředních praktických výzev spojených s přípravou na členství je třeba vyzdvihnout umění připravovat, projednávat a realizovat projekty a programy, které EU dává České republice k dispozici. Institucionální rámec pro využívání a management předvstupních a strukturálních fondů se přitom nesmí omezovat pouze na administraci a formální hodnocení projektů, ale musí vycházet z odhadů struktury budoucí pravděpodobné poptávky po lidských zdrojích a ze strategických záměrů k posílení jejich konkurenceschopnosti.

2.4 Společenské uplatnění – zaměstnatelnost a zaměstnanost

Zaměstnatelnost a zaměstnanost jsme uvedli mezi hlavními cíli strategie RLZ. V podmínkách rychlého rozvoje informačních i jiných technologií a rozsáhlých strukturálních změn, jimiž dnes procházejí všechny ekonomiky, představuje docílení a udržení zaměstnatelnosti a žádoucí míry zaměstnanosti náročnou výzvu.

RLZ se především musí průběžně vyrovnávat s měnícími se kritérii a zároveň s rostoucími nároky zaměstnatelnosti. Půjde proto o to, aby příprava na zaměstnání s těmito změnami předem počítala a aby další vzdělávání sloužilo jako nástroj udržování a obnovování zaměstnatelnosti. Přitom bude nutné se vyrovnávat i s protichůdnými požadavky – zcela volná volba oboru studia může vést k přesycení některých oborů a zapříčinit nezaměstnatelnost převisem nabídky.

Studium a učení orientované na velmi úzké okruhy specializovaných pracovních míst bude proto problematické. Umění učit se a měnit svůj pracovní profil třeba i vícekrát během pracovní kariéry bude patřit mezi základní kvalifikační požadavky a RLZ bude muset toto umění rozvíjet. Je třeba vést jedince k tomu, aby sami mysleli na svoji budoucí zaměstnatelnost při rozhodování o svém zaměření. Postoj každého jedince k zabezpečení své budoucí zaměstnatelnosti a ochota učit se novému a měnit profesí bude rozhodující. To bude nutné lidem nejen vysvětlovat ale i pomáhat všem, kdo budou pomoc potřebovat.

V zaměstnatelnosti se bude stále více uplatňovat kvalitativní úroveň vzdělání a učení. V informační a znalostní společnosti budou lépe a výhodněji zaměstnatelní ti, kdo prokáží vyšší kvalifikaci nejen pomocí certifikátů, nýbrž i tím, co umí.

V České republice má zaměstnatelnost i silnou regionální stránku, proto RLZ musí být i předmětem regionálního usměrňování. Mobilita pracovní síly je u nás ze známých důvodů nedostatečná; u zaměstnatelnosti je proto třeba uvažovat i o místě, k němuž se vztahuje. Na druhé straně se budou stále více prosazovat evropská regionální kritéria kvalifikace, srovnatelnosti a sjednocování diplomů a poroste přeshraniční pohyb pracovních sil. Zaměstnatelnost se bude stále více posuzovat podle mezinárodních hledisek.

2.5 Česká generační výzva

Česká republika se bude muset velmi usilovně vyrovnávat s problémem dvou, respektive tří generací lidských zdrojů a s vytvářením podmínek pro jejich současné i budoucí uplatnění.

Starší střední generace

Za starší střední generaci považujeme zaměstnance, manažery přibližně od 45 let výše, jejichž schopnost a vůle udržet si či znovu získat zaměstnání je nejvíce oslabena. Jejich vzdělání je často zastaralé a některé pracovní návyky neodpovídají požadavkům doby. Mnozí jsou na trhu práce více či méně skrytě „odepisováni“, přestože mohou vzhledem ke svým zkušenostem představovat velmi cenný lidský zdroj. Navíc je vzhledem ke stárnutí populace a obtížím ve financování důchodů, sociálních dávek a sociální pomoci žádoucí jejich aktivní zaměstnání co nejvíce prodloužit. Jde nejen o to formálně brzdit tendence k věkové diskriminaci, což nebývá příliš účinné, ale také o to, aby starší střední generace měla možnost získávat vzdělání pomocí jí přizpůsobených metod, aby byla stimulována ke změnám zaměstnání a samostatnému učení (na které byla méně zvyklá) a aby se naučila rychleji se přizpůsobovat změnám ve strukturách, profesích i osobním postavení.

Mladší střední generace

Mladší střední generace zahrnuje zaměstnance, manažery a podnikatele, kteří již ukončili své vzdělání a nyní pracují, nebo se blíží k ukončení vzdělání. Jejich vzdělání je dosud stále poplatné starší koncepci a jen část z nich dosáhla kvalifikace, znalostí i dovedností na úrovni současných očekávání. Právě tato již adaptovaná část střední generace je velmi důležitým strategickým zdrojem pro budoucnost, protože bude do značné míry ovlivňovat budoucí zaměstnanost české populace (jde zejména o úspěšné manažery u zahraničních firem a v poslední době stále častěji též velkých českých firem, o úspěšné mladší podnikatele, atp.). Na druhé straně zřetelně početnější část mladší střední generace je stále silně znevýhodněna vůči svým konkurentům z vyspělejších zemí: např. nižší znalostí angličtiny a dalších jazyků, nižší organizační a tržní gramotností, nižší připraveností na změny zaměstnání a profese atp. Často byla kvalifikace jejich příslušníků získána v oborech, u nichž kolísá nebo klesá poptávka (např. některé průmyslové obory). Tato mladší střední generace je však klíčovou generací a je nutné jí věnovat soustředěnou pozornost. Rekvalifikace, respektive modernizace a internacionalizace kvalifikace této generace bude přirozeně rozhodovat o její adaptabilitě na nové podmínky i v předdůchodovém věku. Třicetiletým bude za dvacet let padesát a již dnes se bude rozhodovat o jejich schopnosti a vůli udržet si hodnotné zaměstnání do prodlužující se hranice důchodového věku. Právě tato generace bude mít podstatný vliv na hospodářský růst příštích dvaceti let a bude silně ovlivňovat generaci mladší – výukou, předáváním zkušeností, poskytováním pracovních vzorů, důrazem na kvalitu práce atd. Mnozí její příslušníci budou chtít a potřebovat zpětně si doplnit vzdělání na terciární úrovni.

Mladá generace

Mladou generaci tvoří mládež od mateřských škol až po vysoké školy. O její budoucnosti se rozhoduje právě nyní a každý odklad potřebných změn odsuzuje tuto mladou generaci potýkat se s obdobnými problémy, s nimiž se vyrovnává dnešní střední generace. Problém je i v tom, že společná práce se starší generací přenáší i dnes na mládež některé návyky a přístupy, kterých bychom se potřebovali zbavit. Změna ve vzdělávacím systému je v zájmu této generace nezbytná, i když obtížná. Dosavadní vzdělávací systém, přestože prochází změnami principiálně žádoucím směrem, je stále příliš rigidní a uzavřený a málo internacionální.

Všechna strategicky závažná opatření a programy se tedy budou muset cíleně zaměřovat na uvedené tři skupiny a respektovat jejich roli z hlediska budoucnosti i jejich vlastních vnitřních specifik. V tomto smyslu je také třeba přijmout fakt, že další vzdělávání těchto tří generací má výrazná specifika, jež je třeba mít stále na mysli při používání generického pojmu „celoživotní učení“.

2.6 Demografická výzva

Česká republika má v současnosti zhruba deset milionů občanů. Tento potenciál se bude pravděpodobně postupně zmenšovat, a to v závislosti na převládajícím modelu reprodukčního chování a na intenzitě imigrace. Odhady Českého statistického úřadu z roku 1999 hovoří o třech scénářích poklesu počtu obyvatelstva, jež se pohybují v intervalu 0,6 až 11 %. Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva se pohybuje kolem 5,3 milionů a záhy se bude značně snižovat počet nových absolventů škol, kteří budou vstupovat na trh s novými znalostmi a dovednostmi. Počítá se s výrazným stárnutím české populace a se vznikem kritického nepoměru staré a mladé generace z hlediska průběžného zabezpečení důchodového systému a rostoucích nároků na zdravotní péči. Nedávná studie OSN dokonce

předpokládá, že za 50 let bude mít Česká republika 7,8 milionů obyvatel a bude druhou nejstarší zemí Evropy s 41 % obyvatel nad 60 let místo dnešních 18 %.

Před českou společností proto stojí v nejbližší době následující strategické alternativy:

- Spoléhat se především na vlastní rozvojové síly, tj. maximálně posilovat vzdělanost, dovednosti, morální zralost, životní vitalitu, kondici a zdraví české populace, aby byla schopna zabezpečit v přijatelném poměru všechny nezbytné funkce fungování společnosti a státu i dostatek nových pracovních sil. Při volbě této strategie by se zvýšil význam orientace programů RLZ na mladší střední a zejména starší střední generaci, aby se podařilo dosáhnout její vyšší atraktivity pro investory a její schopnosti i vůli pracovat co nejdéle. Bude třeba počítat i se zvyšováním důchodového věku a s pružnými a s výhodnými pravidly pro zaměstnávání důchodců.
- Zmírnit negativní důsledky demografického stárnutí uplatňováním aktivního přístupu v oblasti migrační politiky. K této strategii se v poslední době přiklání stále více ekonomicky vyspělých zemí. Předmětem zvýšeného zájmu se stávají zejména otázky související s přijímáním kvalifikovaných a vysoce kvalifikovaných zahraničních pracovníků. Rostoucí počet vyspělých států přijímá opatření zaměřená na usnadnění vstupu těchto skupin migrantů na domácí trh práce a pro jejich integraci do majoritní společnosti. Také vláda ČR schválila v září 2001 koncepci nového aktivního přístupu k řízení migrace, vymezující základní principy aktivního výběru kvalifikovaných zahraničních pracovníků pro trvalé přesídlení na území našeho státu. První výsledky tohoto projektu by měly být k dispozici v průběhu realizace jeho pilotní fáze, která je plánována od roku 2003. Přestože řízená migrace v ekonomicky i politicky přijatelných rozměrech nemůže proces demografického stárnutí naší populace zastavit, lze její pomocí alespoň částečně přispět k řešení některých očekávaných problémů.

Vhodnou strategií pro ČR by pak měla být kombinace obou zmíněných alternativ, tj. strategie spoléhání na vlastní síly a řízené imigrace. Imigrační politika však s sebou nese řadu výzev pro RLZ. Pracovníci, kteří přišli ze zahraničí a jejichž většina se pravděpodobně v ČR usadí i se svými rodinami, musí mít dostatečné příležitosti a podněty ke vzdělávání a učení. Vzdělávání musí napomáhat jejich integraci i jejich osobnímu rozvoji. V budoucnu budou představovat důležitou klientelu pro širokou škálu škol a vzdělávacích programů, včetně vzdělávacích programů v podnicích.

2.7 Hospodaření s talenty

Hospodaření s talenty v malých národech musí být nutně velmi obezřetné až sofistikované. Globalizace tuto nezbytnost ještě více podtrhuje. Rozvinuté státy stále častěji hovoří o „**společnosti tažené talenty**“ (*talent-driven society*). Velké bohaté státy profitují z odsávání mozků (*brain drain*) z menších a méně bohatých států bez ohledu na to, že jejich vzdělávání nefinancovaly. Globalizace tento léta probíhající proces zesiluje a pohyb talentů směrem k atraktivnímu prostředí a pozicím i přirozeně usnadňuje. Globalizace, liberalizace trhů práce a volný pohyb pracovní síly v rámci EU udělaly z talentů pohyblivý statek, který se snadno přesouvá mezi různými zeměmi a stále více i mezi různými kulturami.

Talent – tj. přirozená schopnost, dispozice vykonávat určité činnosti, respektive řešit problémy určitého druhu na špičkové úrovni, je mimořádně vzácný zdroj. Přirozená distribuce talentů ve společnosti v současné době stále přibližně probíhá podle Gaussovy křivky normálního rozložení a z toho vyplývá, že špičkové talenty pro různé druhy činnosti

jsou v populaci velmi vzácné, a tudíž malé národy disponují výrazně nižšími počty těchto talentů než národy podstatně větší.

Nadprůměrné až špičkové talenty pro náročné role v ekonomice a ve společnosti jsou mimořádně vzácným zdrojem. V závislosti na zvoleném kritériu to jsou 2-3% populace. Z 5,3 milionů ekonomicky aktivních občanů je tedy česká populace schopna nabídnout pracovnímu trhu (ale i sama sobě pro vedoucí místa a tvůrčí činnosti ve všech společenských a hospodářských sektorech) něco mezi 100.000 - 150.000 špičkovými talenty a zhruba milion velmi talentovaných jedinců. Péče o talenty, vzdělávací soustava, alokační mechanismy a personální politika musí tyto talenty včas odhalovat. Ještě důležitější je však, aby se talenty mohly volně a svobodně projevit, rozvinout a valorizovat samy.

Demokratická společnost a tržní ekonomika se v tom výrazně odlišuje od politické totality a centrálně řízené ekonomiky. Důsledky třídní a politické diskriminace, která byla vlastní minulému režimu, dosud nebyly překonány. Česká populace je stále ještě poznamenána tím, že desetitisíce nadprůměrně schopných lidí, dnes již ve středním a starším věku, nemohly vystudovat a mít zaměstnání a příjem, které by odpovídaly jejich schopnostem, přínosu a zájmům. O to důležitější je, aby se v současné době při vyhledávání a uplatnění talentů u nás postupovalo racionálněji, než je běžné v západních společnostech a ekonomikách.

Určitému odlivu mozků nebude však možné z různých důvodů zabránit a strategie RLZ s ním proto musí počítat. Tento odliv mozků bude možné zčásti kompenzovat řízenou imigrací kvalifikovaných pracovníků z méně vyvinutých ekonomik, pro něž je český trh práce přitažlivý, návratem českých talentů do ČR po určité době praxe v zahraničí a podstatným zlepšením a cíleným využíváním kontaktů s českými odborníky, žijícími a pracujícími mimo ČR.

Vzdělávání a rozvoj všech kategorií pracovníků a všech občanů musí mít za cíl maximální využití jejich potenciálu a poskytnutí ekonomicky i sociálně příhodných podmínek pro jejich vzdělávání a učení. Stejná politika musí být uplatňována i ve využívání talentů.

Péči o talenty a zabezpečení jejich vysoce kvalitního vzdělání nestaví strategie nad všechny ostatní součásti rozvoje lidských zdrojů ani proti nim. Nejde o žádnou soutěž ani zvýhodňování. Vzdělávání a rozvoj každé kategorie pracovní síly a všech občanů musí mít za cíl maximální využití jejich potenciálu a poskytnutí ekonomicky a sociálně příhodných podmínek pro jejich vzdělávání a učení.

2.8 Regionální výzvy

Regionální ekonomiky procházejí v současnosti rozsáhlou a hlubokou transformací a musejí se vyrovnávat s velkými disproporcemi. Úpadek řady tradičních odvětví a bankroty velkých podniků vedou k náhlým nárůstům nezaměstnanosti, jež nejsou včas následovány novými investicemi a tvorbou nových pracovních míst. Ukazuje se, že regiony mohou a musí hledat nové způsoby podpory podnikání a zakládání nových malých a středních podniků.

U lidských zdrojů se disproporce projevují hlavně v tom, že ani při vysoké míře nezaměstnanosti nelze uspokojit poptávku po pracovnících s kvalifikací, vyžadovanou rozvíjejícími se obory podnikání. Přitom právě na úrovni regionů je možné řešit nejen problém potřebných rekvalifikací, ale i překonávání odporu veřejnosti ke změně profesní orientace.

Dobře spravované regiony se stávají místy koncentrace špičkových znalostí a dovedností, jež jsou potřebné pro celé obory výroby a služeb. Stávají se technologickými póly nebo seskupeními (*clusters*), v nichž pak investoři daného oboru využívají multiplikačního efektu kombinace profesní úrovně lidských zdrojů, vyspělého školství, blízkosti výzkumných a poradenských kapacit, bankovních a jiných služeb, dopravních možností a kvalifikované regionální správy. Takový strategický přístup umožňuje krajské uspořádání. Bez ohledu na krátké zkušenosti a omezené zdroje budou muset prokázat schopnost konkurovat strategiím, zdrojům a zmodernizované správě zkušených regionů v EU i v ostatních evropských zemích. Ty již delší dobu mezi sebou soutěží vytvářením atraktivních podmínek pro investory, investováním do vzdělávacích kapacit v rámci regionu, zkvalitňováním životního prostředí, pružnou spoluprací mezi veřejným a soukromým sektorem, propagací regionu, aktivizací odborových a občanských organizací a získáváním finančních zdrojů pro specifické potřeby regionálního rozvoje jak z národních rozpočtů, tak zejména ze zdrojů EU.

2.9 Výzvy udržitelného rozvoje

Svět v současné době prochází historickou změnou vztahů člověka k biosféře, která vyústila v konstatování nezbytnosti udržitelného rozvoje na několika Světových Summitech Země, jichž se zúčastnila i ČR. Evropská unie zaujímá v prosazování udržitelného rozvoje ve světě vůdčí roli a spojování ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů je jedním z jejích prioritních cílů. Za rozhodující nástroj jsou přitom pokládány informace a jejich aktivní a tvořivé využívání. Předpokladem pro jejich získávání a chápání, rozvíjení a aplikaci v každodenním životě je vzdělávání a výchova. Specifickým způsobem je nezbytné ovlivňovat v procesu celoživotního vzdělávání všechny věkové kategorie občanů, jedná se o generační postupné změny vztahů člověka k prostředí, mimořádný význam má systematické působení na mladou generaci. Z toho vyplývají závažné úkoly zvláště pro školství, které jako jediná instituce může principy udržitelného rozvoje věnit do přípravy celé populace. Racionální přístupy k využívání přírodních zdrojů, k zavádění moderních technologií, k ochraně biodiverzity a k prosazování ekologicky odpovědného životního stylu se musí stát nedílnou součástí vzdělávání a výchovy celé populace, přičemž je důležité diferencované působení na jednotlivé věkové kategorie i jednotlivé skupiny podle jejich společenského postavení a odpovědnosti. Takové přístupy je nutno prosazovat jak z hlediska přípravy občanů, tak i z hlediska přípravy pro zaměstnání. Vyžadují nejen systematické znalosti a dovednosti, ale také rozvíjení schopnosti domýšlet možné důsledky aktuálního jednání v dlouhodobých časových souvislostech.

2.10 Optimální využívání omezených zdrojů: investování do RLZ

Pro nejbližší desetiletí je třeba se smířit s tím, že rozvojové zdroje a rozpočty budou v ČR omezené na všech úrovních a u všech aktérů RLZ – celostátně, v krajích, v podnikové sféře i v rodinách. Znovu a znovu bude proto kladena otázka, jak optimálně zdroje alokovat, tj. kterým rozvojovým směrům a oblastem dát přednost a kde výdaje omezit nebo zcela zastavit. Rozvoj lidských zdrojů bude v tvrdé konkurenci s výdaji na obranu, bezpečnost, životní prostředí, dopravu, soukromou spotřebu, atd. Vnitřní napětí mezi klesajícím počtem narozených dětí, prodlužující se délkou života, nedostatkem finančních zdrojů pro důchodové zabezpečení a nedostatkem zdrojů na vzdělání a potřebou investovat do radikálního zvýšení úrovně českých lidských zdrojů v příštích dvaceti letech nebývale vyhroťte otázku politických a hodnotových preferencí veřejných rozpočtů a povede občany a jejich politickou reprezentaci k řešení opravdových dilemat:

- Bude atraktivnější zvolit kurs tvrdších rozpočtových omezení v řadě zbytečnějších sektorů, případně dokonce i skromnějšího sociálního zabezpečení, a na základě individuálních rozhodnutí akceptovat nižší úroveň spotřeby a preferovat vysoký standard vzdělání?
- Nebo se smíříme s dosavadním stavem nevyhraněné až slabé orientace populace na výkon a na vzdělávání a budeme preferovat problematickou a často nahodilou alokaci zdrojů napjatého státního rozpočtu pod tlakem různých dílčích zájmů?
- Budeme rezignovat na možnost podstatně urychlit vyrovnání našich nedostatků v praktické vzdělanosti české aktivní populace?
- Bude aktivní populace ochotna přijmout nezbytnost vysoké orientace na výkonnost, na nepohodlí a riziko globalizované tržní společnosti, a tedy i odříkání spojená se získáváním vzdělání, dovedností, znalostí, informací, pracovních návyků a psychické i fyzické kondice?

Je nesporné, že ČR musí být krajně opatrná při vytváření rozpočtových schodků. Její sociální systém je vystaven mimořádně vysokým tlakům – důchodový systém, růst nezaměstnanosti, problém rodin na hranici existenčního minima, problémy s financováním zdravotní péče atp. Zvyšování výdajů na bezpečnost a obranu se přitom stalo nejen součástí pokračující integrace ČR do EU a svobodného světa, ale díky této integraci pravděpodobně i faktorem, který přitahuje investory a brzdí emigraci.

Problémem je a nadále bude schopnost domácností, zejména s nízkými příjmy a více dětmi, přesouvat podstatnější část příjmů do dlouholetého vzdělání dětí. Napjaté rozpočty domácností s nízkými příjmy brzdí a v dohledné budoucnosti mohou nadále silně brzdit objevování a rozvíjení cenných talentů. Další zatěžování rozpočtů domácností je a bude dalším úzkým hrdlem jakékoliv národní strategie rozvoje lidských zdrojů. Také finančně slabé české podniky mají a nadále budou mít malé zdroje na rozvíjení svého lidského kapitálu. Navíc krátkodobé finanční cíle některých českých majitelů podniků snižují jejich zájem zaměstnance a o jejich vzdělání.

Proti těmto okolnostem stojí potřeby, které si vynucují radikální investice do všech faktorů ovlivňujících úroveň českých lidských zdrojů a zejména jejich vzdělanost – do rozšiřování a zkvalitňování vysokého školství, vzdělání i platů učitelů a dalších vzdělavatelů, do vytvoření moderních programů a prostředků pro sebevzdělávání a pro distanční učení, do počítačových sítí a internetových spojení umožňujících vysoce kvalitní a pružné distanční vzdělávání, do experimentálních tréninkových technik, do delších zahraničních stáží atp.

Vcelku však platí, že investice do vzdělání na úrovni státního rozpočtu a dalších segmentů veřejných rozpočtů by měly být pro nejbližší rozpočtová období absolutní prioritou. Tomuto dokumentu nepřísluší navrhopvat, kde bude proto třeba ušetřit, na vzdělání se však šetřit nesmí.

Stejně důležité bude, aby se výdajům na vzdělání dostalo většího podílu v podnikových i rodinných rozpočtech, a to bez ohledu na potíže, s nimiž se mnohé podniky i rodiny budou nadále muset vyrovnávat.

Ke zvýšení prostředků na vzdělání a jejich efektivnímu využívání musí ovšem přispět zlepšené a pružnější principy financování a lepší využívání existujících finančních nástrojů, např. půjčky, poplatky za kurzy a učební materiály, stipendia, granty, daňové úlevy a další.

Problematice vytváření podmínek vedoucích ve svých důsledcích k efektivnímu vynakládání finančních prostředků bude nutno věnovat pozornost při zpracování implementace Strategie.

3. ZÁKLADNÍ SPOLEČNÉ ZNALOSTI, DOVEDNOSTI A HODNOTY

Obecnou základnou a východiskem rozvoje lidských zdrojů v každé zemi jsou určité znalosti a dovednosti, které jsou všem společné, tzn. měl by je mít každý občan, aby se v pracovním i společenském životě mohl uplatnit se stejnou nadějí na životní úspěch a spokojenost jako všichni ostatní. Tyto znalosti a dovednosti neposkytují ještě konkurenční výhodu, jejich absence může však být pro jednotlivce značnou nevýhodou. Představují společnou základnu a předpoklad pro všechny směry rozvoje lidských zdrojů k určitým odbornostem, organizačním kulturám, vyšším dovednostem a pod. Neméně důležité jsou individuální i kolektivní hodnoty - způsoby nazírání na život, společnost, odpovědnost, osobní cíle, vztahy ke spolupracovníkům, zájem o učení a další vztahy a procesy, které jsou životu jednotlivce i společnosti vlastní. Zkušenosti ukázaly, že i hodnoty zdánlivě vzdálené a odtažitější mají ve skutečnosti na rozvoj a uplatnění lidských zdrojů velký vliv.

Na pojmenování a utřídění těchto společných znalostí a dovedností, jimž se v odborné literatuře věnuje rostoucí pozornost, existují různé názory. Tento dokument používá termínu „*gramotnost*“ a zaměřuje se na gramotnost informační, občanskou, ekonomickou a jazykovou. Všechny tyto gramotnosti jsou ovlivnitelné vzděláním a výchovou, silně jsou ovlivňovány i společenskou praxí a zkušeností. O základních druzích gramotnosti platí, že spolu úzce souvisejí.

3.1 Informační gramotnost

Informační gramotnost je schopnost jedince rozeznat, kdy a k čemu potřebuje informace, jak je má vyhledávat, porovnávat, hodnotit a efektivně využívat. Tato gramotnost nesmí být pasivní, tj. nelze ji omezit na požadavek, že někdo jiný musí informace poskytnout, abychom byli ochotni jednat. Projevuje se postojem k informacím ve všech oblastech života a společenské aktivity. Kriticky důležitou se však stává u podnikatelů a manažerů v soukromé i veřejné sféře.

Informační gramotnost není evidentní a většina lidí si ji jako problém a potřebu ani neuvědomuje. Její nedostatek se však rychle projeví tam, kde se rozhoduje bez informací a analýz, např. na základě povrchních doporučení, bombastické reklamy nebo nepodložených slibů. Rozvíjení informační gramotnosti patří mezi hlavní rysy dobrého školního vzdělání, které by vedle poskytování hotových a zpracovaných informací (a jejich učení nazpaměť) mělo vždy obsahovat silný prvek samostatné a tvořivé práce s informacemi, včetně rozvíjení moderních metod jejich sběru a zpracování. Vysoká informační gramotnost vyúsťuje v umění učit se po celý život.

Hlavní strategické směry a doporučení

Pro RLZ je důležité, aby se problém informační gramotnosti nezužoval jen na ovládnutí moderních informačních a komunikačních technologií. S postupem k informační a znalostní společnosti se ovšem význam celkové informační gramotnosti občanů (nejen jako výrobců, nýbrž i jako spotřebitelů atd.) značně zvyšuje. V rozvíjení informační společnosti se v ČR podnikla řada opatření, které iniciovala a přijala vláda (byla např. přijata Státní informační politika ve vzdělávání).

Nutnou podmínkou, nikoliv však cílem vzniku informační společnosti, je plošné vybavení ICT a nediskriminační přístup občanů k němu. Vybavenost základních a středních škol se postupně zlepšuje v souladu se záměry Státní informační politiky ve vzdělávání.

Vysoké školy jsou nejlépe vybavenou složkou vzdělávacího systému především proto, že byly iniciátorem zavádění ICT (např. síťových technologií) a metod internetové výuky. Vzhledem k finančním možnostem jednotlivých vzdělávacích zařízení je však přetrvávajícím problémem možnost podpory přístupu studentů ke školní síti a internetu z domova nebo koleje.

Na všech úrovních vzdělávacího systému je třeba zvýšit informační gramotnost pedagogů, což je nutná podmínka dosažení vyšší kvality a efektivity používání internetových „on-line“ metod výuky a ICT. Převládá vštěpování faktografických dat nad rozvojem analytických dovedností a kreativních způsobů hledání informací a využívání informací při řešení problémů.

Ve větší míře by se měla rozvinout spolupráce státu a velkých firem v sektorech informačních technologií a telekomunikací za účelem vzdělávání populace. Tyto firmy, například ve vazbě na získání licence, stavebních pozemků, daňových úlev nebo podpory investic, by se mohly podílet na vybavení škol a knihoven, zlevnění nebo na bezplatné realizaci služeb připojení k internetu u škol a vzdělávacích institucí, pořádání veřejných kurzů nebo osvětových kampaní atp.

Odborové svazy a velké odborové a profesní organizace by měly i nadále pečovat o informační gramotnost svých členů a jejich rodin. Odbory mají k dispozici určité finanční prostředky, jejichž využití by mohlo směřovat také na vzdělávání a rekvalifikace jejich členů.

Informační gramotnost se musí stát integrální součástí kurikula a vzdělávacích aktivit na všech úrovních a ve všech typech škol. Rychlejší penetraci znalostí v oblasti ICT co do nejširšího rozsahu je vhodné podpořit systémem certifikátů umožňujícím snadnější prokazování znalostí a odbornosti v ICT. Je nutné systematicky rozvíjet vládní programovou aktivitu směřující k podpoře informační gramotnosti populace. Meziřesortní spolupráce je v tomto případě stejně nezbytná, jako politická podpora rozvoje informační společnosti, její sledování i kritické vyhodnocování. Je třeba rozvíjet tyto činnosti také v mezinárodním měřítku a budovat partnerské sítě. Politická podpora těchto aktivit by měla mj. motivovat další ekonomické a nezávislé subjekty k podpoře těchto aktivit.

3.2 Občanská gramotnost

Občanskou gramotnost by bylo možno popsat jako umění orientovat se a žít v daném společenském prostředí, cítit se a skutečně být jeho platným členem, využívat jeho předností, realisticky chápat jeho možnosti a slabiny a být si plně vědom svých práv a povinností. Zejména v této oblasti platí, že se musíme i mnohému odnaučovat, protože tato gramotnost byla nejsilněji deformována totalitním režimem.

Občanská gramotnost zahrnuje právní vědomí, orientaci na trhu práce ale i schopnost a vůli klást si hlubší otázky smyslu a hodnoty lidské existence a soužití, být tolerantní k jiným společenským skupinám, vírám i rasám, definovat a uplatňovat vlastní morální zásady a životní hodnoty a cítit se spoluodpovědným za situaci a vývoj v užší i širší komunitě. Nesmírně škodlivá až nebezpečná je situace, kdy se jedinci zajímají a cítí odpovědni pouze sami za sebe a svou rodinu a vše ostatní považují za plnou odpovědnost státních nebo jiných institucí.

Současný stav občanské gramotnosti byl ovlivněn též tím, že po roce 1989 nebyla citlivě rozvíjena. Občanům se dostalo jen malé pomoci a informační podpory v průběhu historických transformací, jimiž česká společnost prošla a stále ještě prochází. Proto se mohla objevit četná nerealistická očekávání, bylo mnoho zklamání, poklesla důvěra

veřejnosti v prohlášení politiků a podstatná část občanské veřejnosti rezignovala na aktivní politickou odpovědnost. Názorová tolerance zůstala na nízké úrovni. Rozvoj demokratické gramotnosti byl zbržděn i nedostatkem pozitivních vzorů politického chování a jednání.

Cílem zvyšování občanské gramotnosti je dosáhnout, aby pokud možno celá populace chápala smysl, možnosti a meze pluralitní demokracie a její zakotvenost v hodnotách svobody a lidských práv, uměla se demokraticky chovat, demokraticky prosazovat své zájmy a přitom přijímat disciplinu demokratického rozhodování a odpovědnosti vůči společnosti. Potřebujeme vědět více o fungování politických mechanismů a možnostech ovlivňování a kontroly politiků ze strany občanů. Úloha nepolitických organizací občanské společnosti v rozvíjení demokracie se často chápe příliš úzce nebo se nevhodně zlehčuje.

Hlavní strategické směry a doporučení

Je nutné znovu prověřit stav občanské výchovy na školách a dát jí nové impulsy. Výchova a vzdělávání k občanské gramotnosti se musí dostat mezi vzdělávací priority a je třeba je aktualizovat tak, aby jednotlivé vzdělávací programy dokázaly interpretovat problémy současné české demokracie a přesvědčivě vysvětlovat význam demokratické kultury a chování pro budoucnost společnosti.

Školy by měly podporovat demokratické návyky v samosprávě žáků a studentů a stimulovat jejich přímou účast v aktivitách v jejich bezprostředním okolí.

V této souvislosti je nutné naučit děti a mládež klást si svobodně a odvážně existenciální otázky o podstatě a smyslu lidského bytí a hledat na ně samostatně odpovědi. Učit se toleranci vůči různým světonázorovým koncepcím, tvořivě nahlížet do vlastní individuální i společenské budoucnosti, uvažovat samostatně o klíčových problémech moderní civilizace, plánovat vlastní budoucnost, včetně dlouhodobé profesní kariéry, učit se udržovat si zdravotní i duševní kondici, založenou na správné životosprávě a praktické výuce zdravotní výchovy.

Pro starší generace je nutné promyslet a realizovat neformální programy zvyšování občanské gramotnosti s využitím organizací občanské společnosti, tisku, televize i jiných prostředků a usilovat o větší přímou občanskou i politickou angažovanost české veřejnosti.

Do politiky je nutné začít rozhodně prosazovat etické normy a kulturu politického chování tak, aby volení a jiní vedoucí představitelé mohli sloužit jako vzory.

3.3 Ekonomická gramotnost

Ekonomická gramotnost obsahuje znalosti a dovednosti daného hospodářského prostředí nutné pro zvládnutí osobního i profesního života v různých funkcích, v nichž jedinec v tržní ekonomice současně působí (i když ne ve stejné míře) – ve funkcích spotřebitele, zákazníka, výrobce, zaměstnance, zaměstnavatele, obchodníka, vlastníka, podnikatele, plátce daně, konkurenta, střadatele, investora, smluvního partnera, atd. Určitou míru ekonomické gramotnosti potřebuje každý, kdo pracuje a žije ve svobodném tržním systému a takřka každodenně stojí před výběrem z alternativ ekonomické povahy a důsledků. Důležitá je i schopnost širšího pohledu na českou ekonomiku jako na součást evropského i světového hospodářství.

Podobně jako u občanské gramotnosti odpovídá stav české ekonomické gramotnosti tomu, že naprostá většina české aktivní populace vyrůstala a vzdělávala se v netržní ekonomice. Je ovšem nepopíratelné, že za posledních deset let prošla podstatná část populace

cennou a účinnou školou a leccos pochopila i za cenu osobních ztrát - viz např. podceňování pojištění, které pokračovalo i po moravských povodních, nebo opakované historie lichvy a podvodů vůči důvěřivých střadatelům a investorům. Co však dříve tvořilo součást běžné rodinné a osobní zkušenosti, bylo za čtyřicet let silně vymazáno. Dnes však vidíme také, že se u nás informování a vzdělávání občanů o nových ekonomických vztazích, nástrojích, institucích a rizicích po roce 1989 silně podcenilo a zanedbalo.

Cílem zvýšení ekonomické gramotnosti je tedy dosáhnout, aby pokud možno celá populace získala co nejrychleji lepší znalosti o fungování a problémech světové a evropské ekonomiky, pravidlech konkurence, základech podnikání, účtování a zdanění, tvorbě rodinných i firemních rozpočtů, pojištění, možnostech investování a s nimi spojených rizik a jiných ekonomických kategoriích a vztazích. Důležité bude orientovat se nikoliv pouze na lepší informovanost, nýbrž na praktickou schopnost ekonomického rozhodování a jednání.

Hlavní strategické směry a doporučení

Vysoká úroveň ekonomické gramotnosti musí být cílem a posláním všech úrovní a typů škol, zejména však základního a sekundárního školství; výuka zaměřená na ekonomickou gramotnost se musí stát součástí kurikula těchto škol. Tato výuka by se měla zavést co nejrychleji, a to nejlépe již od druhého stupně základních škol.

Pro střední generace je třeba připravit širší informační, osvětové a vzdělávací akce. Je třeba nabízet kurzy a příručky a podporovat sdělovací prostředky, jež se těmito tématy zabývají. Je žádoucí zainteresovat a zapojit všechny významné zainteresované subjekty – zaměstnavatelské a podnikatelské svazy, odbory, hospodářské komory, finanční úřady, Českou národní banku i další banky, pojišťovny, školy apod..

Společným znakem všech aktivit na podporu ekonomické gramotnosti by měla být jejich praktičnost a učení akcí (*action learning*). Proto by měly obsahovat praktická cvičení a příklady, rozhodovací modely, podnikatelské hry, simulace, zakládání a provozování školních podniků, spolupráci s drobnými podniky a jiné formy, při nichž je možné dovednosti přímo procvičit a získat zpětnou vazbu, která ukáže též důsledky přijatých rozhodnutí.

3.4 Gramotnost pro udržitelnost rozvoje

Gramotnost pro udržitelnost rozvoje zahrnuje systém znalostí o zákonitostech přírody, o vztazích člověka k prostředí, o současných globálních a regionálních problémech lidstva i o možnostech a způsobech jejich řešení prostředky ekonomickými, sociálně právními, vědeckými a technickými i za aktivní účasti občanů a jejich vzájemné spolupráce na místní, regionální i globální úrovni. Ukazuje, jak je třeba a je možno promítat aspekty udržitelného rozvoje do ekonomiky a řízení státu, podniků, do jednání místních samospráv i každého jedince, objasňuje souvislosti mezi právy a povinnostmi občanů, učí vnášet zpětné vazby do myšlení i aktivit, podněcuje k odpovědným vztahům k budoucnosti, prosazuje pochopení mezi lokálními a globálními jevy a v neposlední řadě probouzí pocity vlastní aktivity.

V minulosti byly vzdělávání a výchova v této oblasti podceňovány nebo byly chápány velmi jednostranně. Teprve v posledních deseti letech se postupně vyjasňuje strategie udržitelného rozvoje a zároveň i pojetí vzdělávání a výchovy v tomto smyslu.

Zatímco ve státech Evropské unie byla otázkám gramotnosti k udržitelnému rozvoji věnována postupně se zvyšující pozornost, v naší republice tomu tak nebylo. Za důležitý pozitivní krok je možno pokládat především přijetí zákona 123 /98 Sb., o právu na informace

o životním prostředí a následující Státní program environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty přijatý usnesením vlády, prosazující komplexní přístupy ke vzdělávání a výchově v zájmu udržitelného rozvoje.

Cílem zvýšené gramotnosti k udržitelnému rozvoji je posílit aktivní účast občanů v uplatňování a rozvíjení místních agend 21 podobně jako je tomu ve vyspělých státech EU. Jiným příkladem jsou iniciativy v podnikové sféře zaměřené k zavádění moderních technologií a racionálních přístupů k hospodaření s přírodními zdroji nebo směřování zájmů občanů ke kulturním a přírodním hodnotám, k úctě k životu, k rodině, k vlasti od zcela jednostranných spotřebitelských návyků.

Hlavní strategické směry a doporučení

Pro gramotnost k udržitelnému rozvoji je důležité zajistit a rozvíjet také vztahy školní a mimoškolní výchovy a vztahy školy k občanskému životu, v sekundárním vzdělávání pak vztahy školy k podnikové sféře a k informacím o perspektivách vědeckotechnického a ekonomického rozvoje. Gramotnost k udržitelnému rozvoji má také ve zvýšené míře rozvíjet spolu s racionální stránkou osobnosti také stránku citovou, vůli a aktivitu. Týká se proto již výchovy předškolní, kde převažuje působení na city, výchovy a vzdělávání v základních školách s důrazem na občanské přístupy.

Další důležitou podmínkou je zajištění dobré a aktuální informovanosti a možností spolupráce s mimoškolní sférou a konečně i rozšiřování vhodných moderních učebních pomůcek a využívání informačních technologií. V neposlední řadě je tato oblast mimořádně nosná pro rozvíjení mezilidských vztahů a spolupráce a navazování kontaktů mezi školami i mezi jedinci, vzdělávacími a informačními institucemi, zejména v Evropské unii, kde je gramotnost k udržitelnému rozvoji pokládána za prioritní úkol.

Gramotnost k udržitelnému rozvoji je nezbytné doplnit také v celé sféře dospělé populace, zejména tam, kde jde o rozhodování o otázkách, které mají dlouhodobé důsledky. Je proto důležité rozvíjet možnosti a přístupy různých organizací a odborných institucí v této oblasti, podněcovat zájem podnikové sféry o uplatňování environmentálních aspektů a podstatně zlepšit odbornou úroveň zaměření environmentálních informací o životním prostředí v médiích.

Je třeba ukazovat složitost a nejednoznačnost možností řešení a na druhé straně lidskou odpovědnost, a tedy vysokou odbornou náročnost přijímaných řešení. Prosazování takových přístupů může velmi výrazně ovlivnit i občanskou výchovu k demokracii.

3.5 Jazyková gramotnost

Pro občany malého evropského státu, jehož hlavní jazyk nepatří mezi světové jazyky, je nezbytnou základní gramotností schopnost komunikovat a pracovat kromě rodného jazyka též v jednom nebo více cizích jazycích. V současném historickém období je to především angličtina, která se stala hlavním jazykem světového podnikání, globální ekonomiky, internetu, e-businessu, komunikací a mezinárodního dorozumívání. V roce 1999 bylo dle údajů OECD 78,3 % všech internetových stránek v angličtině, 2 % v němčině a 1,2 % ve francouzštině. Angličtina se již stala světovým jazykem číslo jedna a žádný jiný jazyk ji v této roli nemůže v dohledné době zastoupit. Značně převažuje i v Evropské unii bez ohledu na rovnoprávnou existenci několika oficiálních jazyků – anglicky se domluví v zemích EU již 49 % obyvatelstva.

Současná znalost angličtiny a ostatních cizích jazyků není však u nás ani zdaleka uspokojivá. Dle průzkumu SIALS³⁾ se jen 15 % Čechů domnívá, že se domluví anglicky, a 55 % uvádí, že se domluví nějakým cizím jazykem. Ani tyto údaje však nejsou spolehlivé. Nestací „domluvit se“. Aktivní znalost cizích jazyků je často chabá i u vysokoškolsky vzdělaných odborníků, kteří tuto znalost k práci nezbytně potřebují.

Strategie RLZ v České republice musí proto angličtině vyhradit první místo mezi cizími jazyky se všemi z toho plynoucími důsledky. Ostatní jazyky je ovšem také třeba podporovat a vedle angličtiny je třeba se učit dalším cizím jazykům (zejména němčině, francouzštině a ruštině). I pro ně mluví mnoho důvodů a někde budou přímo nezbytné (např. v příhraničních oblastech). Pro mladé lidi se znalost dvou i více cizích jazyků stává významnou konkurenční výhodou na domácím i zahraničním trhu práce.

Hlavní strategické směry a doporučení

Rostoucí důraz na cizí jazyky nesmí zastřít potřebu podstatně zvýšit především kulturu českého jazyka, jejíž úroveň je v četných oblastech a kruzích nebezpečně nízká. Mezi ně patří tisk, aktivní politikové a manažeři, mluvčí veřejných i soukromých organizací, reklamní agentury a bohužel i četní intelektuálové, kteří by vlastně měli působit jako hlavní nositelé a vzory jazykové kultury.

Strategickým cílem a obecnou zásadou se musí stát „**angličtina pro všechny**“. Angličtinu je třeba vyhlásit a soustavně propagovat jako jazykovou prioritu a nezbytnost.

K prvnímu aktivnímu kontaktu s angličtinou by mělo docházet již v mateřské škole. S výukou dalšího cizího jazyka je třeba začít již na druhém stupni základní školy. Výuka musí být kvalitní a musí být zabezpečena po dostatečný počet hodin týdně a dostatečný počet ročníků, jinak by se vytvořila jen iluze skutečné znalosti jazyka a musí dostat praktický ráz s důrazem na ústní vyjadřování. Vedle výuky ve třídě bude třeba počítat s dalšími formami pro dosažení a udržení aktivní znalosti.

Na středních a vysokých školách by se vedle povinné angličtiny měla podstatně rozšířit nabídka nepovinných kurzů angličtiny a dalších jazyků. Školy ekonomického a humanitního zaměření by však měly mít vedle angličtiny ještě další povinný cizí jazyk.

Školní mládeži a občanům, kteří neměli angličtinu jako povinný předmět nebo jejichž školní znalosti angličtiny zůstaly na elementární úrovni, je třeba nabídnout a doporučit škálu možností dalšího jazykového vzdělávání a sebevzdělávání za přijatelných podmínek (včetně televizních a internetových programů, letních a prázdninových kurzů, zájezdů spojených s aktivní jazykovou praxí, mezinárodních akcí, atd.).

K dosažení těchto cílů je nezbytné věnovat prvořadou pozornost intenzivní přípravě učitelů cizích jazyků pro všechny stupně škol a dále získávání, proškolení a efektivnímu využívání zahraničních lektorů. K realizaci těchto záměrů bude vhodné využívat v co největší míře projektů a prostředků technické pomoci poskytovaných EU i vládami některých zemí.

Podniková sféra by měla stále více zahrnovat znalost angličtiny do kvalifikačních předpokladů u pracovníků a požadovat angličtinu při náboru nových pracovníků pro funkce, ve kterých by se její využívání mělo rozšířit, a dát jí patřičnou váhu v programech

³⁾ Projekt SIALS (*Second International Adult Literacy Survey*, Mezinárodní výzkum funkční gramotnosti dospělých) probíhal od ledna 1997 do prosince 1998. K jeho hlavním cílům patřilo ukázat, jaká je u nás úroveň funkční gramotnosti dospělé populace a jak si z tohoto hlediska Česká republika vede v mezinárodním srovnání. Funkční gramotností se přitom rozumí schopnost člověka aktivně participovat na světě informací. Projekt SIALS navázal na první velký srovnávací výzkum funkční gramotnosti provedený v letech 1994 -1996 v osmi zemích (Francie, Nizozemí, Kanada, Německo, Polsko, Švédsko, Švýcarsko a USA).

podnikového vzdělávání. Zvláštní pozornost je třeba věnovat aktivní znalosti angličtiny u manažerů.

Angličtinu je třeba preferovat jako hlavní cizí jazyk také ve veřejné správě.

4. SPECIFICKÉ OBLASTI STRATEGIE

4.1 Celoživotní učení

Celoživotní učení jako běžná a všeobecně pochopená a přijatá praxe je jedním z cílů navrhované strategie. Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání i změnu jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení - ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně - jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života. Takový pohled na učení zahrnuje individuální a sociální rozvoj všeho druhu a ve všech prostředcích: jak formálně ve školách, na univerzitách, v institucích vzdělávání dospělých i v podnikových programech, tak i neformálně doma, v kolektivu, na pracovišti nebo v obci. Zdůrazňuje rozvoj schopností a dovedností během celého zaměstnání a dokonce i po jeho ukončení, pokud se k tomu jednotlivec rozhodne.

Rozhodující je tedy svobodná volba a aktivní úloha i odpovědnost jednotlivce – vzdělávací instituce, programy i lektori nabízejí příležitosti k učení a pomáhají jednotlivcům orientovat se v nabídce a využívat jí. Konec konců bude však záležet na jednotlivci, zda, jak a s jakým efektem příležitosti využije. Jednotlivec si přitom může vybírat z metod a nástrojů učení tak, aby odpovídaly jeho schopnostem a preferencím. Každý se ovšem nechce a neumí stejně učit a nezná všechny možnosti. Vzdělavatelé, poradci, manažeři a další proto poskytují rady a podporu v učení těm, kdo jejich pomoc potřebují.

Informační a komunikační technologie vnesly do celoživotního učení převratné změny a otevřely zcela nové perspektivy. Jde především o dostupnost, cenu, masovou použitelnost, překonávání vzdáleností, pružnost, rychlost, zpětnou vazbu, možnost většího výběru a kontroly tempa učení jednotlivcem atd. Tento proces není u konce a lze očekávat další rozšíření a zkvalitnění nabídky programů i metodik. Vývojové tendence jsou shrnuty pod pojmem „*e-learning*“ (elektronické učení), jehož prvky pronikají postupně do všech sektorů a úrovní učení. To ovšem neznamená, že by e-learning mohl pokrýt veškeré potřeby učení. Nestačí tam, kde je nutná součinnost a řešení problémů nebo konfliktů v živém pracovním kolektivu, komunikování v reálných situacích nebo zvládání manuálních dovedností.

Tyto principy jsou zde podrobně zdůrazněny proto, že v české vzdělávací soustavě převládá dosud konvenční přístup, který se soustřeďuje na předávání vymezeného množství znalostí a s individualizovaným a aktivním přístupem k učení se jen těžce vyrovnává. S uplatněním principu aktivního a celoživotního učení využívajícího moderní technologie se budou muset vyrovnat všechny sektory a oblasti vzdělávání, jimiž jsou věnovány další kapitoly tohoto oddílu.

Hlavní strategické směry a doporučení

Celoživotní učení potřebuje více vysvětlování, propagace, demonstrace a stimulování⁴⁾, aby bylo lépe chápáno jak jednotlivými občany a pracovníky, tak pedagogy a vedoucími pracovníky ve vzdělávacích sektorech i v podnicích a v dalších uživatelských organizacích.

⁴⁾ Stimulaci lze např. zlepšit tím, že samostatné učení a zvládnutí látky včetně informálního učení bude hodnoceno stejně jako absolvování formálního kurzu všude tam, kde je to možné, účelné a kde budou vytvořeny vhodné systémy hodnocení.

Je třeba zlepšit informovanost učících se jednotlivců i vzdělavatelů o technikách a programech, které jsou již k dispozici. Zajistit, aby měl každý možnost snadno se dostat ke kvalitním informacím a radám, týkajícím se vzdělávacích možností, a to v průběhu celého života. Vytvořit poradenský systém jako neustále dostupnou službu pro všechny.

Odstranění všech diskriminačních zábran je základním požadavkem dostupnosti a rovnosti šancí v přístupu k celoživotnímu učení i předpokladem pro budování informační společnosti.

Je třeba podporovat vývoj účinných metod vyučování a učení založených na ICT, což zahrnuje i přiměřenou ochranu jedince či skupiny a cenovou dostupnost výukových prostředků a vybavení ICT. Nespornou výhodou a dokonce podmínkou pro využívání mnoha programů elektronického učení je znalost angličtiny. Je však třeba také počítat se zvýšenou potřebou překladů a úprav u programů určených k širšímu využívání.

4.2 Vzdělávání dětí a mládeže

Základní charakteristiky, hlavní strategické směry a doporučení v počátečním vzdělávání jsou obsaženy v dokumentu „Národní program rozvoje vzdělávání v České republice“, (tzv. Bílá kniha), zpracovaném Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR a přijatém usnesením vlády č.113 ze dne 7. února 2001. Strategické linie uvedené v Bílé knize jsou pro oblast vzdělávání dětí a mládeže akceptovány jako součást strategických doporučení rozvoje lidských zdrojů. V tomto smyslu se Bílá kniha stává součástí Strategie.

4.3 Terciární vzdělávání a věda

Mezinárodní srovnání přesvědčivě ukazují, že expanze vysokoškolského vzdělávání a jeho stále těsnější propojování se základním a aplikovaným výzkumem a vývojem i hospodářskou sférou jsou dnes jednou z nejučinnějších strategií zvyšování konkurenceschopnosti a jednou z nejspolehlivějších cest k celonárodní prosperitě. Vše nasvědčuje také tomu, že s postupem k informační a znalostní společnosti a ekonomice se bude dále zvyšovat význam celého terciárního a v něm zejména vysokoškolského sektoru vzdělávání spjatého s výzkumem a vývojem. Rozvoj terciárního vzdělávání a vědy nabývá na významu v souvislosti s Lisabonským procesem zahájeným v roce 2000, jehož cílem je, aby se státy EU staly nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného růstu s více a s lepšími pracovními místy a s více posílenou sociální soudržností.

Rozvoj vysokého školství, tj. jeho rozšiřování, diverzifikace, zkvalitňování a úzké spojení jak s vědeckým výzkumem, tak s hospodářskou praxí, je proto jádrem a základem jakékoliv národní strategie RLZ. Ne zvolíme-li právě tuto strategii a ne učiníme-li ji nikoli jen jednou z mnoha priorit, ale klíčovou prioritou rozvoje lidských zdrojů v ČR, rozdíl mezi námi a nejvyspělejšími zeměmi se bude jen zvětšovat. Bez rozvoje vysokých škol nebudeme schopni výrazně zvýšit úroveň žádné jiné skupiny lidských zdrojů.

České vysoké školství se potýká s mnoha obtížně řešitelnými problémy. Ačkoliv se za posledních deset let počet nově přijímaných studentů zvýšil o více než dvě třetiny, počet přihlášených za stejnou dobu stoupl na více než dvojnásobek. Podíl neuspokojených uchazečů neklesá, ač se to s ohledem na pokles velikosti příslušné věkové skupiny očekávalo. Růst poptávky po vyšším vzdělání je v první řadě způsoben růstem aspirací na získání některého ze stupňů terciárního vzdělání v příslušné věkové skupině (aktuální poptávka). Kromě toho se ke studiu hlásí stále častěji i ti, kteří nebyli přijati v minulých

letech (odložená poptávka). Je tedy mimo veškerou pochybnost, že růst počtu studijních míst nestačí krýt rychleji rostoucí silně motivovanou poptávku po vyšším vzdělání.

S nevyhovujícím stavem českého vysokého školství, s nedostatkem finančních, lidských i materiálních zdrojů velmi úzce souvisí otázka financování, výkonnosti a systémového začlenění výzkumu a vývoje. Mezinárodní srovnání ukazují nejen na relativně nízké výdaje na výzkum a vývoj v ČR, ale také jeho nízkou výkonnost ve standardních kritériích. Vědecký výzkum má ve srovnání se světem malý vliv na technologický vývoj. Největším problémem je zřejmě systémové odtržení výzkumné základny organizované v Akademii věd ČR od vysokého školství, jež je důsledkem vynuceného převzetí sovětského modelu z padesátých let.

V současné době jde na výzkum uskutečňovaný na vysokých školách necelých 10 % výdajů na výzkum a vývoj, zatímco státní sektor (včetně Akademie věd) spotřebovává téměř 27 %. Podle údajů OECD neexistuje podobná alokace prostředků nikde jinde v Evropě. Brání se tak rozvoji skutečných vědeckých škol i většímu zapojení vyučujících i studentů jak do výzkumu, tak do společných projektů s podniky. Ty často nevidí užitek ve spolupráci s vysokými školami a tyto nejsou dostatečně motivovány ke spolupráci s podniky. Spolupráce se uskutečňuje většinou jen na soukromé bázi - vysokoškolští učitelé a badatelé zakládají vlastní firmy a jako privátní subjekty tak zhodnocují výsledky výzkumu prováděného na vysoké škole či ve výzkumném ústavu.

Tyto a další problémy nejsou nové ani neznámé. Dokonce se o nich kriticky a se zaujetím psalo a diskutovalo více než o jakékoliv jiné oblasti vzdělávání a RLZ. Přesto však jsme dosud žádné shody o strategii rozvoje a modernizace terciárního sektoru nedosáhli. Brání tomu různé politické postoje k úloze a financování terciárního sektoru. Brání tomu i neochota některých vysokých škol kriticky zhodnotit své skutečné výsledky, zdroje a perspektivy. Nezávislost vysokých škol a akademická svoboda působí často nikoliv jako pobídky k tvůrčí práci a k nutným změnám, nýbrž spíše jako zábrany. Státní orgány ani soukromý sektor nevyužívají svých možností ovlivňovat vývoj vysokého školství a stimulovat ho ve směrech, které odpovídají současným světovým trendům a potřebám české ekonomiky a společnosti.

Hlavní strategické směry a doporučení

Tento dokument si neklade za cíl doporučit definitivní řešení systémových problémů českého terciárního sektoru. Znovu však upozorňuje na jejich závažnost a urgentnost. Základem strategie urychleného zvýšení úrovně českého vysokého školství by se však mohly stát následující principiální kroky:

- Podstatným růstem nabídky studijních příležitostí co nejvíce uspokojit rostoucí poptávku po vyšším vzdělání v různých věkových skupinách.
- Diverzifikovat systém vysokoškolského vzdělávání a vytvořit vnitřně bohatě strukturovaný, vertikálně i horizontálně prostupný systém terciárního vzdělávání.
- Posílit prvky vícezdrojového financování terciárního vzdělávání, do kterého je třeba různými formami a v mnohem větší míře zapojit budoucí uživatele hodnoty, která v jeho průběhu vzniká (např. podniky, podnikatele, zaměstnavatele, regiony).
- V mnohem větší míře spojit výuku, výzkum a vývoj v jeden systém úzce spolupracující s podnikovou a podnikatelskou sférou (a to především v perspektivních sektorech, které budou hrát v české ekonomice rozhodující úlohu), a tím posílit i vazbu terciárního vzdělávání na potřeby regionálního rozvoje.

Tyto čtyři kroky je třeba chápat jako jednu provázanou strategii, jejíž úspěch bude ohrožen, pokud by se kterýkoli z těchto kroků vynechal nebo kdyby se jeho uskutečnění z nějakých důvodů odložilo, omezilo či rozměnilo. V rámci těchto zásadních kroků je možno doporučit:

- Zajistit, aby každý uchazeč s ukončeným středoškolským vzděláním měl možnost dalšího studia a aby podstatně vyšší část této poptávky po dalším vzdělání byla uspokojena nabídkou kvalitního, odstupňovaného a přehledně strukturovaného terciárního vzdělávání. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí v prvé řadě diverzifikovat terciární sektor vzdělávání a usnadnit prostupnost tohoto systému všemi směry, a to i střední a starší generaci, včetně možnosti modulárního doplňování již dosaženého vzdělání. Terciární vzdělávání se musí stát součástí celoživotního vzdělávání úzce spojeného s vývojem poznání a měnícími se potřebami zaměstnavatelů.
- Je nutné podpořit rozvoj bakalářského studia a učinit ho plnohodnotným předpokladem životního a profesního úspěchu pro jeho absolventy. Toto bude třeba vyjádřit i v kvalifikačních předpokladech zejména ve veřejné správě.
- Pokračovat v trendu zřizování veřejných neuniverzitních škol a pracovat na podstatném zvyšování jejich kvality tak, aby se mohly stát významnými regionálními centry rozvoje terciárního vzdělávání i celkového RLZ v regionech.
- Do celého systému vysokých škol je třeba vnést prvky typické pro úspěšné a na inovace zaměřené zahraniční vysoké školy, jako je například hodnocení vyučujících studenty, odstranění středoevropského seniorského systému pedagogických hodností, obecné zavedení systému přenosných kreditů, využívání metod problémově, interaktivně, případově a akčně orientované výuky atp. Do výuky je třeba vnést více přímého vyučování v cizích jazycích a přizvat více zahraničních odborníků jako vyučující. Je žádoucí posílit zahraniční výměny studentů a vysokoškolských učitelů, umožnit uznávání zahraničních kreditů a diplomů a společné programy se zahraničními univerzitami. Starším úspěšným praktikům je třeba umožnit, aby se mohli stávat vysokoškolskými učiteli a v případě pedagogické úspěšnosti dosahovali odpovídající výše platu a postavení.
- V zájmu odstranění případných potíží v umístění rostoucího počtu absolventů některých vysokých škol je žádoucí posílit a rozšířit správní rady veřejných vysokých škol. V těchto radách by měli být zastoupeni nejen představitelé veřejného života, úřadů práce, územní samosprávy a státní správy, ale také soukromý sektor, představitelé odborů, profesních komor atd. Funkce rad by se měla týkat některých otázek kurikulárních, zřizování nových vzdělávacích programů i požadavků na absolventy a požadavků na závěrečné zkoušky, to vše také ve vazbě na uplatnění absolventů na trhu práce.
- Posílit možnosti vícezdrojového financování terciárního vzdělávání, aniž by přitom došlo ke snížení podílu státního financování vysokých škol a jeho dynamiky. Jde zejména o to, aby se fyzickým a právnickým osobám výrazně zvýšila možnost odepisovat ze základu daně částky věnované na rozvoj vzdělání, v případě terciárního sektoru až na úroveň 10 % až 15 % daňového základu.
- Kapacity vysokých škol pro výuku i pro výzkum je třeba i nadále posilovat o výzkumné a pedagogické kapacity Akademie věd ČR. Ochranu i selekci výzkumných týmů a institucí při tomto kroku lze zabezpečit pomocí nezávislých (i mezinárodních) auditů oborů a institucí, o které by bylo možné opřít velmi citlivé rozhodování o tom, kam koncentrovat omezené finanční prostředky.

4.4 Další vzdělávání

Další vzdělávání zahrnuje širokou škálu vzdělávacích aktivit, které doplňují, rozšiřují a aktualizují školní vzdělání v souladu s praktickými potřebami jednotlivců a organizací, kde jsou zaměstnáni. Další vzdělávání hraje a v budoucnu bude stále více hrát roli klíčového nástroje zaměstnatelnosti, flexibility a adaptability jednotlivců na pracovním trhu. Narůstá i jeho význam v oblasti aktivního občanství a sociální soudržnosti. Pro zaměstnavatele pak bude další vzdělávání manažerů i celých pracovních kolektivů podstatným faktorem dlouhodobé prosperity firmy.

Porovnání ukazatelů dalšího vzdělávání u nás a v zahraničí zřetelně ukazuje, že se v ČR, a to především v podnikové sféře, rozvíjí příliš pomalu a jeho přínos je nedostatečný. I přes znatelné rozšíření dalšího odborného vzdělávání od počátku 90. let je počet účastníků stále nízký. Jen asi čtvrtina českých podniků považuje podnikové vzdělávání za prioritní součást své personální politiky a RLZ za součást strategie svého rozvoje. Totéž platí i o investicích zaměstnavatelů do RLZ. V ČR se věnují lidé ve věku 16 až 65 let dalšímu vzdělávání průměrně 43 hodin ročně. V 19 evropských zemích byl zjištěn průměr 69 hodin a v některých z těchto zemí dokonce přes 90 hodin. Stejně jako jinde, právě lidé s nízkou kvalifikací představují v ČR velmi malou část účastníků dalšího vzdělávání a zároveň velkou část nezaměstnaných.

Ve většině sektorů a resortů chybí přitom ucelené systémy vzdělávání pracovníků. Výdaje českých podniků a dalších organizací na profesní vzdělávání pracovníků v průměru nedosahují ani poloviny analogických výdajů v západoevropských zemích. Rekvalifikačního vzdělávání uchazečů o zaměstnání se účastní jen asi každý dvacátý uchazeč. Ačkoliv se u nás v důsledku populačního vývoje zvyšuje podíl starších věkových ročníků obyvatelstva, není patrný rozvoj jejich dalšího vzdělávání. Z těchto a dalších důvodů je nezbytné, aby co nejdříve došlo k zásadnímu obratu.

Efektivní strategie rozvoje dalšího vzdělávání musí vycházet z typických rysů této oblasti, pro niž je charakteristická velká programová rozmanitost, široká paleta používaných metod a technologií, rychlá proměnlivost v souvislosti s měnícími se potřebami a příležitostmi, organizační rozptýlenost ve veřejném i soukromém sektoru, kombinování různých zdrojů a způsobů financování a poměrně malá možnost regulace a kontroly. Pro značný počet poskytovatelů (většinou drobných firem a institucí) je další vzdělávání podnikatelskou aktivitou, proto rozhodují autonomně o tom, jaké programy a za jakých podmínek budou na trhu dalšího vzdělávání nabízet.

Hlavní strategické směry a doporučení

Zpřesnit dosavadní nejasné kompetence v různých oblastech dalšího vzdělávání, a to jednak prostřednictvím dokonalejšího právního rámce, který by vymezil kompetence státních orgánů, nestátních orgánů a jednotlivců a stanovil jasná pravidla financování různých forem celoživotního vzdělávání, a jednak celospolečenským uznáním dalšího vzdělávání za klíčový aspekt rozvoje státu, regionu, podniku i jednotlivce.

Zavést finanční i nefinanční pobídky pro rozvoj dalšího vzdělávání, které by motivovaly různé aktéry dalšího vzdělávání k jeho rozvoji a využít při tom jak bohaté zahraniční zkušenosti, tak i specifické podmínky České republiky. Finanční pobídky by měly být zásadně nepřímé, aby vytvářely rámec, v němž se instituce i jednotlivci budou sami rozhodovat. Mělo by jít o více druhů finančních pobídek: pro zaměstnavatele, aby jejich výdaje na vzdělávání zaměstnanců byly vyšší a efektivnější, pro zaměstnance, aby se v co

největší míře dále vzdělávali, pro jednotlivce, aby se zvyšovala jejich účast na vzdělávání atd.

Zainteresovat střední, vyšší a vysoké školy na větším využití jejich vzdělávacích kapacit pro další vzdělávání. Veškeré příjmy škol z dalšího vzdělávání by školy měly mít možnost používat jako vlastní zdroj příjmů mimo prostředky přidělované ze státního rozpočtu.

Vypracovat a zavést ucelené mechanismy certifikace lektorů, vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí, jež by zvýšily kvalitu různých forem vzdělávání dospělých a jež by umožnily soustavnější a průhlednější certifikaci absolvovaného vzdělání nebo osvojených dovedností.

Podporovat budování a vzájemné propojování sítě poradenských a informačních středisek a dostupných databází o poskytovatelích různých forem dalšího vzdělávání, o jejich vzdělávacích programech a o dalších údajích, které zájemcům o další vzdělávání (institucím i jednotlivcům) usnadní přístup ke vzdělávání. Vymezením dostatečné kompetence služeb zaměstnanosti, které realizují státní politiku zaměstnanosti lépe provázat rekvalifikační aktivity s vývojem na trhu práce.

Podporovat (projekty a subvencemi) tvorbu nových a překlady existujících ICT programů vhodných pro další vzdělávání a sebevzdělávání.

4.5 Čeští manažeři a podnikatelé

Manažerům a podnikatelům patří ve strategii RLZ pro Českou republiku mimořádně důležité místo ze tří důvodů: 1) Jde o profesní skupiny, jejichž kompetence, kvalita a výkonnost mají v každé současné tržní ekonomice velký vliv na výkonnost nikoliv pouze jimi řízených podniků, nýbrž celé ekonomiky; 2) po roce 1989 se tyto skupiny musely vyrovnávat s hlubokými změnami pracovního a podnikatelského prostředí, které s sebou nesla transformace české ekonomiky, a 3) manažeři a podnikatelé ovlivňují rozhodujícím způsobem RLZ v jimi řízených organizacích a měli by se osobně angažovat ve zvyšování jeho úrovně.

Po roce 1989 prokázala většina českých manažerů a podnikatelů vůli i schopnost orientovat se a zvládat podnikový management v podmínkách rozvíjející se tržní ekonomiky. Určitou pomoc jim v tom poskytly nově zřízené nebo reformované manažerské školy a instituty a některé zahraniční podniky, které začaly uplatňovat své zkušenosti se vzděláváním a rozvojem manažerů i v českých podnicích, do nichž investovali. Zájem o učení a další osobní rozvoj se projevuje zejména u mladší generace manažerů.

Hlavní strategické směry a doporučení

Výkonnost českých podniků a kvalita jejich managementu jsou věci celonárodního zájmu. Na českých podnikatelích a manažerech bude v rozhodující míře záviset budoucí prosperita země a produktivní národní zaměstnanost. Jde tedy o jednu z klíčových národních elit, jež se právě v globalizovaném světě dostává stále více do centra národní podpory a současně pod zřetelný tlak veřejného mínění a etických kritérií.

Úroveň manažerského a podnikatelského vzdělávání v ČR neodpovídá dosud současným výzvám a jeho vliv na kvalitu řízení v podnikatelské sféře je malý. Mezi poskytovateli vzdělávání převládají drobní podnikatelé bez vlastních lektorských sborů nebo vzdělávacích zařízení. Institucí schopných poskytovat mezinárodně srovnatelné programy potřebné úrovně je málo. Mezi lektory převládají univerzalisté, kteří obsluhují více institucí

a nemají dostatek času na poradenskou činnost, výzkum a vývoj nových programů, používajících moderních metod aktivního učení. Úroveň manažerského a podnikatelského vzdělávání by bylo třeba podrobit samostatné sektorové analýze a rozvíjet ho na základě národního programu, jak se stalo v dřívějších letech v zemích, jako je Velká Británie nebo Francie. Jejich kritické analýzy a koncepce národního managementu a jeho rozvoje jsou velice poučné. Přitom bude třeba definovat a uspokojit potřeby jak přípravy nových manažerských talentů v průběhu ekonomického, finančního nebo jiného odborného vzdělání, tak vzdělávání a rozvoje manažerů v různých praktických situacích a fázích osobní kariéry.

Tak jako v současné době v zemích Evropské unie, budou se i u nás prosazovat ve výrazně větší míře podnikové praxe zaměřené na šetrný přístup k životnímu prostředí, který bude jednou ze základních podmínek konkurenceschopnosti podniků. V této souvislosti je nutno zdůraznit, že nelze problematiku zúžit pouze na technologie, umožňující úspory energií, ale především na zavádění tzv. nejlepších dostupných technologií (*Best Available Technology, BAT*). V rámci zavádění principů integrované prevence a omezování znečištění to bude vyžadovat velmi intenzivní rozvoj lidských zdrojů v soukromém sektoru i ve státní správě a samosprávě. Rovněž je třeba získat odborníky pro oblast environmentálního managementu v souvislosti s platností řady environmentálních předpisů a norem, jako jsou normy ISO 14 000, Národní program zavedení systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí (Program EMAS), Národní program označování ekologicky šetrných výrobků, prevence vzniku odpadů, sledování životního cyklu výrobků (tzv. od kolébky do hrobu) atd. Je proto nutno se zaměřit na rozvoj lidských zdrojů v této oblasti, neboť chybí jak proškolený management, tak odpovídající kvalitní a dostatečně početná lektorská základna.

Kromě primární a sekundární hospodářské sféry je nutno posílit i lidské zdroje v oblasti cestovního ruchu, který se dynamicky rozvíjí a výrazně přispívá ke snižování nezaměstnanosti v řadě regionů. Protože však i tato oblast podnikání výrazně ovlivňuje životní prostředí, je třeba část finančních prostředků věnovat i na školení zaměstnanců v sektoru cestovního ruchu a rozšiřovat jejich znalosti týkající se environmentálně šetrné turistiky.

V českých podmínkách nestačí, aby se zkvalitňováním manažerského vzdělávání zabýval pouze soukromý sektor. Tato oblast vyžaduje pozornost i finanční podporu státu v úzké spolupráci s podnikatelskými organizacemi, které musí rovněž zajistit participaci a finanční podporu podnikatelské sféry.

Malé a střední podniky mají svá specifika, která byla již dostatečně prozkoumána, a nabízené formy vzdělávání a osobního rozvoje podnikatelů musí těmto specifickým odpovídat. V tomto směru nejsme již na samém počátku; většina podnikatelů však neumí vzdělávací příležitosti využívat. I zde bude nutná zvýšená a na menší podniky specificky zaměřená podpora státu i členských organizací podnikatelského sektoru.

Zkušenosti minulých let ukázaly, že správa společností (*corporate governance*) je v ČR v plenkách a ve velkém počtu firem má daleko k profesionálním standardům. Mnozí představení a členové představenstev a dozorčích rad ani nevědí, co by správně měli dělat, natož aby byli solidně připraveni na efektivní výkon svých funkcí. Je naléhavé požadovat od členů správních a dozorčích orgánů společností absolvování povinného kvalifikačního minima v oblasti řízení a správy společností nebo prokázání odborné způsobilosti v této oblasti a poskytnout jim kvalitní programy. V souvislosti s tím je žádoucí posílit úlohu Institutu členů správních orgánů, který by obdobně jako ve Velké Británii, Nizozemsku a v jiných zemích prosazoval mezinárodně uznávané správné praktiky, etické normy

a inovace v oblasti správy společností. Cenné direktivy k tomu vypracovala Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD).

Manažeři a podnikatelé potřebují podporu a pomoc při rozvíjení lidských zdrojů v jimi řízených organizacích. Jde zejména o pomoc při vypracování strategických programů, výběru poskytovatelů externích programů, dalším vzdělávání vybraných skupin zaměstnanců a v některých podnicích i podporu finanční.

4.6 Podnikové strategie RLZ – zaměstnanci pro konkurenceschopné organizace

Konkurenční schopnost firem je základem úspěšnosti každé ekonomiky a před tímto imperativem nelze nijak uhnout. Lidé se jako zaměstnanci, manažeři i jako podnikatelé musejí tomuto imperativu přizpůsobit, protože jinak ohrozí schopnost podniků vůbec přežít.

Zaměstnanci jsou všude na světě vystaveni přibližně stejným očekáváním a požadavkům zaměstnavatelů, jimž se nemůže vyhnout ani český zaměstnanec. Přitom tyto požadavky v podstatě definuje komerční sféra, protože v ní jsou organizace nejvíce vystaveny nejen nelítostnému konkurenčnímu tlaku, ale současně i humanizujícímu vlivu trhu demokratických společností, jež prosadily nezbytné standardy vztahů k zaměstnancům, zákazníkům, životnímu prostředí atp., a jež také umožňují zvyšování spontánních očekávání spotřebitelů i zaměstnanců vůči firmám právě ve směru vyšších kulturních a civilizačních standardů.

Převážná většina rozhodovacích pravomocí a prostředků pro rozvoj lidských zdrojů v hospodářské sféře je v rukou podniků. Podniky rozhodují o vlastních interních programech dalšího vzdělávání a praktického učení a financují je, najímají služby externích vzdělávacích institucí i jednotlivých lektorů a poradců. V rozhodující míře ovlivňují směr, rozsah i kvalitu vzdělávání svých pracovníků. Jejich strategické chování má proto rozhodující vliv na rozvoj všech skupin a kategorií lidských zdrojů, které v podnicích pracují, počítaje v to nejen zaměstnance v dělnických a technických profesích, nýbrž i samotné podnikatele a manažery.

V ČR stejně jako všude ve světě existuje rozdíl mezi praxí předních a dobře řízených podniků, často uváděných jako příklady moderní praxe práce s lidmi a cílevědomého rozvíjení lidského kapitálu, a podniků slabších a zaostávajících, které do lidských zdrojů investují jen sporadicky a nesoustavně. České podniky se na své cestě k moderním a mezinárodně konkurenceschopným subjektům tržního hospodářství nacházejí v různých fázích. To se projevuje i v různých a různě efektivních podnikových strategiích, systémech a přístupech v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Na lidských zdrojích českých podniků se nejprve podepsala socialistická ekonomika a poté málo koncepční politika privatizace a restrukturalizace. Podnikům se nejprve doporučovalo nebo se od nich přímo vyžadovalo, aby s restrukturalizací nezačínaly před privatizací. Některé proto čekají dodnes, přestože se jejich okolní prostředí a požadavky trhu radikálně změnily. Mnoho jiných se dostalo do rukou vlastníků, kteří v nich působili, a někde dosud působí, spíše jako spekulanti a likvidátoři než jako podnikatelé a budovatelé. K tomu přispěl akutní nedostatek domácího kapitálu a rozsáhlá privatizace na úvěr. Ve vysoce zadlužených a k bankrotu nezadržitelně se blížících podnicích je lidský kapitál to poslední, o co se management zajímá. Existuje ovšem i skupina podniků nově utvořených nebo privatizovaných do rukou solidních podnikatelů zahraničních i domácích. Její přístup ke vzdělávání a rozvoji lidského kapitálu je však už zřetelně jiný.

Podniková sféra je ovšem velice pestrá a každý podnik se bude rozhodovat s ohledem na své perspektivy, možnosti a schopnosti managementu. Řízení rozvoje lidských zdrojů

v dožívajících podnicích těžkého průmyslu stojí před jinými otázkami než v podnicích nových technologií. Následující strategické směry a doporučení charakterizují proto celkový koncepční přístup k rozvoji lidských zdrojů v podnikové sféře, nikoliv konkrétní řešení vhodná pro jakýkoliv podnik bez ohledu na jeho situaci a zdroje.

Hlavní strategické směry a doporučení

Podnik musí znát a realisticky hodnotit svou situaci, včetně úrovně lidského kapitálu. Východiskem a podmínkou změn je znalost celkové situace a možností rozvoje podniku a úlohy, která v tom připadá lidským zdrojům. K tomu je nutná objektivní a nepředpojatá analýza nebo audit, včetně porovnání zdrojů a možností podniků s jejich konkurencí. Pokud podnik není takové analýzy schopen nebo jí brání individuální a skupinové zájmy, může se obrátit na externí poradce. Analýza musí posoudit celý podnik a rozhodující souvislosti, nikoliv jen lidské zdroje, finance nebo jinou vybranou stránku.

Současné mezinárodní trendy a modely poskytují cenné vzory a inspirace. K dispozici je celá řada metodologií a modelů, s nimiž je možno se seznámit v literatuře, na konferencích, v manažerských programech, u poradenských firem i v přímém styku se zahraničními podniky, které jsou ochotny se o své zkušenosti podílet. V mnohých podnicích se osvědčily modely „řízení znalostí“, „učící se organizace“, „lidského kapitálu“, „intelektuálního kapitálu“, modelování kompetencí a podobné, které nejsou pouhým zdůrazněním významu lidských zdrojů pro úspěšný rozvoj podniku v současné globální ekonomice, nýbrž nabízejí ucelený koncepční přístup ke strategickému vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů a jejich optimálnímu využívání pro strategie změny a dosahování vysoké výkonnosti a ziskovosti. Jiným příkladem je britský model „*Investors in People*“. Podnikový management si může ovšem vytvořit svůj vlastní originální model nebo upravit vyzkoušený model pro své potřeby. Důležité je, (i) aby rozvoj lidských zdrojů byl součástí přípravy tvorby podnikových strategií a (ii) aby se přitom usilovalo o optimálně dosažitelný soulad mezi potřebami a zájmy podniku na straně jedné a potřebami a zájmy jednotlivých pracovníků (celoživotní vzdělávání, příležitosti k sebevzdělávání a učení, plné uplatnění a využití schopností, rozšiřování kvalifikace, postup v kariéře, udržení a zvýšení zaměstnatelnosti, uspokojení z obsahu a výsledků práce aj.) na straně druhé.

Příprava na informační společnost a e-business je dnes v podnikové sféře prioritou a za poslední roky se stala mimořádně naléhavou výzvou vzhledem k rychlému pokroku ve světě. Je nutné i v této oblasti jednat rychle a pružně s plným přihlédnutím k tempu, úspěchům i nezdarům, které vidíme v zahraničí. Především manažeři potřebují okamžitě získat správný obraz o stavu, tendencích, formách a vývojových stupních e-businessu a vyvodit závěry pro své firmy. Kvalita vzdělávání manažerů i ostatních zaměstnanců se při zavádění e-businessu plně projeví proto, že dochází k radikálním a velmi rychlým změnám nejen v marketingu a prodeji, nýbrž též v nákupu, ve výrobních operacích, vztazích se zákazníky a obchodními partnery, ve vztazích a v komunikaci uvnitř podniku a celém managementu. E-business je svou povahou mezinárodní a používá hlavně angličtinu. Bez patřičného úsilí v podnikovém vzdělávání a učení by všechny tyto změny byly těžko zvládnutelné.

Lidské zdroje je nutno posílit v oblasti environmentálního vzdělávání a osvěty, jejíž integrita s ekonomicky sociálními aspekty udržitelného rozvoje je dosud podceňována a ochrana životního prostředí je často nesprávně kladena do protikladu s hospodářským rozvojem. Nedávný světový summit v Johannesburgu však v plné míře potvrdil důležitost všech tří pilířů udržitelného rozvoje (t.j. ekonomického, sociálního a environmentálního) pro další rozvoj společnosti.

Vzdělávání a učení nelze oddělovat od celkové podnikové kultury, vedení lidí a péče o lidi. Ve vzdělávání a rozvíjení lidského kapitálu je ovšem třeba se vyvarovat jednostrannosti a ignorování nepominutelných souvislostí. Vysoká produktivita a efektivnost podnikových kolektivů odráží nejen znalosti, dovednosti, zkušenosti a přiměřenou finanční motivaci. Mezi motivační faktory patří i celkové podnikové ovzduší a kultura, perspektivy budoucího osobního rozvoje a uplatnění, mezilidské vztahy, odborná a lidská autorita managementu, styl řízení a jednání, péče o lidi, jejich zdraví a pracovní a životní prostředí a jiné faktory. Podnikové strategie lidských zdrojů musí se všemi těmito faktory počítat. Vzdělávání manažerů a *benchmarking* s úspěšnými firmami může však být prvním krokem a podnětem k tomu, aby si management uvědomil strategickou váhu těchto převážně „měkkých“ faktorů.

I malé podniky mohou v rozvoji lidských zdrojů postupovat strategicky. Manažeři menších podniků se často odvolávají na rozdílné podmínky a zdůvodňují tak nemožnost věnovat čas a prostředky na vzdělávání a učení vlastní a svých spolupracovníků. V rychle se měnícím prostředí nemohou ani malé podniky bez vzdělávání a učení dlouho přežít. Jejich vlastníci a manažeři potřebují ovšem vzdělávací příležitosti odpovídající dělbě, organizaci a stylu práce v malých podnicích. Měli by mít i určitou vlastní strategii pro hodnocení a rozvoj sebe sama i týmu spolupracovníků.

Podniková sféra potřebuje v rozvoji lidských zdrojů podporu. Probíhající transformace podniků a rychlé pronikání informační a znalostní společnosti do všech podnikatelských sektorů přináší veliký nápor na lidské zdroje v podnicích. Podnikový management je tím často dezorientován, nemá dostatek odborných kapacit a finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců a neví, kde hledat informace a co vybírat z široké nabídky. Strategický přístup ke konstituování a rozvíjení lidského kapitálu podniku se považuje při absenci jasných perspektiv za riskantní a předčasný. To platí dvojnásob o menších podnicích. Jde o výrazné, avšak docela běžné rysy transformační ekonomiky, v níž se podniky potýkají s mnohem hlubšími problémy znalostí, dovedností, zkušeností, hodnot a postojů a současně s větším nedostatkem prostředků než v poměrně stabilizovaných tržních podmínkách západních zemí. Podniková sféra proto potřebuje v oblasti rozvoje lidských zdrojů určitou orientaci a odbornou i finanční podporu, pokud se má předejít dalším ztrátám, vyšší nezaměstnanosti a poklesu konkurenceschopnosti. Jedná se např. o lepší informace (které jednotlivé podniky jen obtížně získávají a třídí) o kvalitních vzdělávacích programech, poradenství zaměřené na analýzu situace v podnicích a strategie rozvoje lidských zdrojů, učební materiály a programy snadno použitelné v podnicích a pro sebevzdělávání, výměnu zkušeností a *benchmarking* s jinými podniky českými i zahraničními, nabídku kvalitních programů v důležitých nových oblastech, jako je e-business apod. Odbornou podporu i vzdělávací příležitosti v oblastech kritických pro transformaci české podnikové sféry a zaměstnanost bude třeba v některých případech subvencovat i z jiných než vlastních podnikových prostředků, a to i z prostředků státních a fondů EU. Větší a aktivnější úlohu by přitom mohly sehrát podnikatelské asociace a svazy, komory, profesní asociace a společnosti a jiné dobrovolné členské organizace, které mají k podnikové sféře blízko, představují její zájmy a jsou pod jejím přímým vlivem.

4.7 Odborné profese pro tržní ekonomiku

Na fungování tržní ekonomiky má značný vliv kvalita sektoru poskytujícího odborné služby pro podnikání (*professional service sectors*), k nimž patří služby účetní, auditorské, právní, daňové poradenství, oceňování majetku, manažerské, podnikové, finanční a investiční poradenství, ekonomický a marketingový výzkum, vzdělávání manažerů a podnikatelů, překladatelské a tlumočnické služby a další. Rozvoj lidských zdrojů má

v těchto službách zvláště důležité postavení. Ve všech těchto sektorech probíhají rychlé změny a nároky se stále zvyšují; další vzdělávání po dobu celé praxe je proto nezbytností. Na druhé straně přispívají tyto služby významně ke vzdělávání klientů - manažerů, podnikatelů, státních úředníků a dalších odborníků. Již samotné zaměstnávání odborných poradců pro řešení problémů organizace může být účinnou formou praktického učení, pokud s nimi klienti úzce spolupracují.

Potřeby vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů jsou v těchto sektorech značné, mnoho nezávislých odborníků i členů větších firem to však dosud nevidí. Většinou chybějí náročné odborné a etické standardy a srovnávací základny a jen málo klientů dovede služby odborných firem hodnotit a odmítnout službu málo kvalitní.

Hlavní strategické směry a doporučení

Každý sektor odborných služeb má v ČR své specifické problémy a potřeby, strukturu a postavení v rámci svého sektoru na evropské a mezinárodní úrovni. Proto by měl mít i svou vlastní sektorovou strategii rozvoje lidských zdrojů, která může obsahovat část povinnou (v sektorech, kde se požaduje předepsaná příprava a zkouška jako předpoklad povolení k výkonu odborné služby) a část doporučenou (další dobrovolné vzdělávání k dosažení a udržení vysoké profesionální kvality).

Důležitou úlohu by přitom měly sehrát profesní komory a asociace bez ohledu na to, zda členství v nich je povinné nebo dobrovolné. Je v zájmu těchto asociací, aby usilovaly o vyšší dobrovolnou organizovanost, o zvýšení autority a vlivu na celou profesi a o větší pomoc členům v dalším osobním rozvoji a zvyšování kvality služeb.

Rozhodující bude však postoj a úsilí firem, poskytujících odborné služby a každého jednotlivého profesionála. Příjmy prosperujících firem i jednotlivců jsou v těchto sektorech dostatečné k tomu, aby firmy investovaly do svých pracovníků a jednotlivci sami do sebe. Do sebevzdělání, tj. do svého vlastního lidského kapitálu, musí dnes každý profesionál investovat značné prostředky i čas bez ohledu na to, že se tím jeho příjem může dočasně snížit.

Místní příležitosti k dalšímu sebevzdělávání a učení jsou a i v příštích letech budou v některých sektorech odborných služeb omezené. Jejich pracovníci by proto měli v daleko větší míře než dosud využívat zahraniční praktické stáže, odborné semináře, časopisy, jazykové kurzy a další zdroje poznání a zkušeností.

O odbornou úroveň, profesionalitu a etiku odborných služeb se musí zajímat i organizace představující zájmy klientů/uživatelů, a v neposlední míře příslušné státní instituce. I v sektorech, kde se nepovažuje za nutné uplatňovat státní nebo státem uznávané zkoušky, licence a dozor, může být velmi užitečný dialog, sektorové analýzy, doporučení ke zvýšení kvality, instruktáže a semináře pro uchazeče o státní zakázky, vyhodnocování zkušeností z projektů, podpora dobrovolných asociací a jiné nástroje, které podpoří pracovníky sektorů odborných služeb v úsilí o kvalitu a rozvoj lidských zdrojů.

4.8 Lidské zdroje ve veřejném sektoru

Veřejná správa Československa a České republiky prošla po roce 1989 četnými změnami, které si vynutil přechod od centrálního řízení k tržní ekonomice, rozdělení státu a rychle postupující demokratizace společnosti. Tyto změny probíhaly převážně jako improvizované jednotlivé reakce na nové politické a hospodářské potřeby a tlaky. Četné změny uznané za nutné se přitom opakovaně odkládaly.

Rozvoj lidských zdrojů musí být rozhodujícím nástrojem každé reformy veřejné správy, která je hlubokým zásahem do její povahy, společenských funkcí, metod práce a požadovaných výsledků a nikoliv pouhým souhrnem kosmetických vylepšení. To platí v plné míře o veřejné správě České republiky. Naléhavé a rozsáhlé potřeby rekvalifikace a dalšího vzdělávání v ní vznikly ihned po roce 1989. Ke vzdělávání se však po léta přistupovalo stejně váhavě jako k celé reformě veřejné správy. Nejistota, nedostatek koncepce, časté odklady a podceňování úlohy veřejné správy v transformující se české ekonomice a společnosti působily na její pracovníky jako demotivační faktory.

Na nápravě se však již několik let pracuje, i když se zpožděním. Základním východiskem pro nový přístup k RLZ se stala koncepce reformy veřejné správy, schválená vládou v roce 1999. V roce 2000 přijala vláda Koncepti vzdělávání ve veřejné správě, na kterou navázal rok nato Systém přípravy pracovníků veřejné správy a později Pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech. V roce 2002 byl přijat zákon o státní službě, na nějž kladla velký důraz EU ve svých hodnoceních příprav ČR na vstup do EU, a dále zákon o úřednících územních samosprávných celků. V roce 2001 byl zřízen nový Institut státní správy, který v následujícím roce zahájil činnost.

Hlavní strategické směry a doporučení

Při reformování veřejné správy by vláda měla zdůrazňovat a pravidelně opakovat, že lidský kapitál a vzdělávání úředníků na všech stupních a ve všech oblastech veřejné správy po celou dobu jejich kariéry jsou stejně důležité jako dobré zákony a procedury.

Pracovníky veřejné správy je třeba více motivovat k osobnímu rozvoji. Bez motivace lze sice nařídit účast na kurzech, nikoliv však efektivní učení a využívání jeho výsledků v praxi. Rozvoj lidských zdrojů musí proto být v souladu s jejich politikou, rozmíst'ováním a povyšováním pracovníků, odměňováním, hodnocením pracovních výsledků, depolitizací činnosti veřejné správy, prosazováním etických principů, potíráním korupce atd.

Vzdělávání musí přispět zejména k tomu, aby se všichni pracovníci veřejné správy stali aktivními činiteli a nositeli její celkové reformy a modernizace. Tento požadavek platí nadále i po zřízení krajů a s ním spojených koncepčních změnách zejména proto, že reforma ústřední správy nebyla dosud dokončena. Zejména je nutné 1) vysvětlit proces reformy a zásady reformované veřejné správy v jejich celistvosti, 2) rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné pro efektivní přípravu a realizaci organizačních změn, 3) dát velkou váhu etickým hodnotám a tzv. „měkkým“ dovednostem moderní veřejné správy, jako je jednání s občany a podnikateli, poskytování rad a informací, jednání s cizinci, respektování občanských práv, iniciativní předcházení problémům, řešení konfliktů, překonávání administrativních a rezortních bariér apod.

Lze očekávat, že v souladu s mezinárodními tendencemi (viz vývojové trendy shrnuté pojmem e-government) vláda plně podpoří rozvoj informační společnosti a nových dovedností, které v ní bude potřebovat veřejná správa, jak zdůrazňuje též akční plán EU „*Elektronická Evropa*“ z roku 2000. K tomu bude zejména nutná rychlá a dynamická informatizace, a to především pro zlepšení komunikace na kontaktních místech občan-stát, a pro dosažení větší kvality, efektivnosti, spolehlivosti a rychlosti celé škály veřejných služeb. Technicky i personálně dobře vybavená veřejná správa bude dobrou základnou pro rozvoj „elektronické demokracie“, ve které bude občan komunikovat s orgány státu v reálném čase a elektronicky, přičemž možnost konvenčních forem komunikace bude zachována pro ty jedince a situace, kde by upřednostňování komunikace pomocí ICT mohlo být diskriminační.

Nový systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě by měl plně využívat nejlepších zkušeností s řízením a rozvíjením lidského kapitálu ve veřejném i soukromém sektoru různých zemí a moderních vzdělávacích přístupů a technologií. I státní úřad nebo jiná veřejná instituce se může stát „učící se organizací“. Učení akcí, případové studie, simulace, týmové projekty, analýza problémů, interaktivní internetové programy a jiné aktivní metody jsou pro učení ve veřejné správě velmi vhodné.

Nezbytným úkolem, který vyplývá ze závazků České republiky v otázkách životního prostředí, je zabezpečit vzdělanost a informovanost zaměstnanců všech stupňů veřejné správy v problematice životního prostředí, zabezpečit systematické a účinné informování, zapojování veřejnosti do otázek životního prostředí. I v této oblasti je nezbytné zvýšení úrovně RLZ.

Za klíčové strategické opatření je nutné považovat radikální zvýšení manažerských dovedností a znalostí vysokých státních úředníků (vrcholových manažerů státní správy), které je nutné co nejvíce stabilizovat v jejich pozicích a jejich dlouhodobou motivaci odpoutat od stranických výměn podobně, jako tomu je v řadě evropských zemí. Zajímavé zkušenosti se vzděláváním nejvyšších představitelů veřejné správy již nabídlo několik evropských zemí, jejichž veřejná správa je považována za moderní a efektivní.

Zvyšování úrovně RLZ v nedávno zřízených krajských úřadech je jednou z důležitých priorit jako pro veřejnou správu jako celek, tak pro regionální strategické řízení RLZ (viz kap. 5.2).

Systém vzdělávání musí vhodnou formou pokrývat i vzdělávací potřeby volených představitelů na všech úrovních veřejné správy a státu s cílem zvýšit autonomii a kvalitu rozhodování, umožnit reálný výkon usměrňování a kontroly práce aparátu a zvýšit odpovědnost za rozhodnutí a jejich plnění.

V oblasti státní správy bude hlavním realizátorem vzdělávání Institut státní správy, kterému bude třeba zajistit odpovídající podmínky pro jeho činnost. Noví pracovníci veřejné správy budou přicházet především jako absolventi fakult právního, správního a ekonomického zaměření. Studium moderní veřejné správy je však na všech těchto fakultách poměrně nový obor, který trpí nedostatkem zkušených učitelů a osvědčených programů. Je v zájmu celé české veřejné správy, aby její orgány zlepšení výuky správy na vysokých školách nejen důrazně vyžadovaly, nýbrž i co nejvíce podporovaly. K tomu by mohly posloužit např. společné pracovní výbory veřejné správy a vysokých škol nebo dobrovolné asociace správních fakult a kateder, aktivní účast špiček veřejné správy v orgánech Akreditační komise, poradenské projekty zadané fakultám, státní stipendia pro zahraniční přípravu mladých učitelů, apod. Uspokojivě není ostatně řešena ani otázka středoškolského studia zaměřeného na veřejnou správu.

5. CESTY K REALIZACI STRATEGIE

5.1 Národní strategické řízení rozvoje lidských zdrojů

Radikálního zvýšení úrovně lidských zdrojů v České republice za pouhých 3-5 let a s omezenými prostředky nelze dosáhnout bez strategického přístupu. Musí ovšem jít o systém a metody odpovídající povaze RLZ v demokratické společnosti a v tržní ekonomice, ve které se na RLZ podílí mnoho subjektů s různými zájmy a potřebami. Tyto subjekty jsou v rozhodování o RLZ autonomní a disponují vlastními zdroji. Jsou to jednotliví občané a jejich rodiny, zastupitelské orgány, vláda, ministerstva, krajské a místní orgány, odbory, zaměstnavatelské a podnikatelské svazy, vysoké školy, soukromí poskytovatelé vzdělávacích programů, různé rozvojové agentury i organizace občanské společnosti. Mají však společné zájmy a očekávání, rozvinuté kontakty, zájem spolupracovat i možnost koordinovat činnosti a soustředit zdroje na dohodnuté priority. Nechtějí ztrácet čas a prostředky vinou duplicit, nejasných priorit, plýtvání prostředky a nevyužívání dobrých zkušeností. Mohou tedy za určitých podmínek dosahovat synergičtých efektů.

Potřebu a význam strategického řízení zde zdůrazňujeme znovu proto, že v kontextu vnějších i vnitřních výzev nutně musí jít o proces konsensuálního zvládnání a usměrňování radikálních změn, při němž se respektují, stimulují a koordinují žádoucí autonomní aktivity. Dále proto, že RLZ je svou povahou dlouhodobý proces, který vyžaduje předvídaní a rozhodování s představou o tom, čeho bude dosaženo minimálně za 3-5, zpravidla však za více let. Strategický přístup k RLZ praktikuje úspěšně již několik menších zemí v rámci EU, např. Finsko, Irsko nebo Nizozemsko. Četné jeho prvky byly uplatněny ve Velké Británii a ve Francii.

Zkvalitnění institucionálních struktur před vstupem do EU také vyžaduje podstatné posílení aktivní a na odbornosti založené součinnosti sociálních partnerů s orgány státní správy a samosprávy na všech úrovních obdobně jako v úspěšných členských zemích EU. Vybudování efektivního strategického řízení rozvoje lidských zdrojů bude proto třeba založit právě na principech partnerství a spolupráce.

Současný stav

Zatímco potřeba radikálně zvýšit úroveň a konkurenční schopnost českých lidských zdrojů vyžaduje cílevědomé, celistvé a akceschopné řízení, v dnešní realitě České republiky se dosud setkáváme s následujícími jevy:

- V celé oblasti panuje zakořeněný resortismus podporovaný parciálními zájmy ministerstev a různých institucí. Problematika vzdělávání je stále silně oddělena od potřeb komerčního i veřejného sektoru, od řešení problémů zaměstnanosti a od potřeb nejdůležitějších zákazníků vzdělávacího systému – mládeže i aktivní generace. Chybí komplexní pohled a koordinace, kterou jen těžko může nahradit již značně přetížený současný systém vládního rozhodování.
- Sociální partneři důrazně nehájí perspektivní zájmy svých členů a problematice lidských zdrojů nevěnují potřebnou pozornost. Často celý problém redukuje na sociálně přijatelné řešení aktuálních případů propouštění, získávání pracovních sil ze zahraničí, půjčky na podnikání, státní „zásobování“ zaměstnavatelů vyučenci atp. Perspektivní postoj založený na fundovaném strategickém výhledu je vytlačován potřebou řešit havarijní stavy v zaměstnanosti a dosažitelnosti lidských zdrojů, zatímco právě tyto explozivní situace jsou způsobovány chronickým nedostatkem strategického myšlení a rozhodování.

- Jednotlivé sociální a profesní skupiny prosazují především své zájmy a často i z lidsky pochopitelných důvodů blokují změny, které se staly nevyhnutelnými. K tomu dochází u samotných úředníků státní správy, učitelů všech stupňů, pracovníků výzkumných a projektových pracovišť, atp. Jde ovšem i o horníky, hutníky a další sociálně citlivé a restrukturalizací ohrožené profese.
- Malá pozornost věnovaná předvídání budoucích potřeb a trendů ohrožuje konkurenceschopnost českého pracovního potenciálu, zaměstnanost a úspěšnost vynaložení společenských i individuálních nákladů na vzdělávání. Zaměření a obsah české vzdělávací soustavy se odvozují téměř výhradně z extrapolací zejména domácích trendů nebo velmi obecných a problematických statistických srovnání. Podnětem ke změnám také bývají momentální požadavky zaměstnavatelů, jež mohou být oprávněné, ale vypovídají málo o potřebách budoucnosti. Česká vzdělávací a kvalifikační soustava je stále do značné míry produktem setrvačnosti řady škol, zájmů jejich školských managementů i části pedagogických sborů a setrvačnosti poskytovatelů vzdělání i v oblasti vzdělávání dospělých.
- Chronické nedostatky se neodstraňují a strategicky důležitá doporučení odborníků se nerealizují. Příkladem je již zmíněný projekt „Politika a programy vzdělávání dospělých“, který již v roce 1994 identifikoval vážné mezery v oblasti národního řízení a koordinace vzdělávání dospělých a navrhl řadu opatření. Takových příkladů je více.
- Není vyřešen problém přípravy a realizace projektů a programů k dosažení podstatných zlepšení v oblasti RLZ a jejich financování z domácích zdrojů i z fondů EU, na nichž by se podílelo více významných subjektů, zejména sociální partneři a různé úrovně regionální správy. Přetrvává fragmentace a slabá koordinace takových programů.
- Chybí spolehlivé a viditelné řízení a záruka kvality; v nabídce vzdělávacích příležitostí je proto obtížné se orientovat. Jednotlivci i podniky se právem obávají, že za vynaložené peníze nedostanou to, co jim bylo slíbeno.
- Otázky rozvoje lidských zdrojů jsou příliš politizovány a stávají se předmětem účelové a umělé polarizace politických stran. Politická rozhodnutí a projevy se často podřizují hledisku voličských sympatií. Objektivní a na faktech založené rozhodování je tak ztěžováno.
- Veřejnost je málo zainteresována na problematice rozvoje lidských zdrojů a málo se v něm angažuje. Většina lidí ani neví, na koho by se svými názory a doporučeními měla obrátit s jistotou, že budou brány a posuzovány seriózně. Protože právě řešení problémů lidských zdrojů silně závisí na svobodném individuálním rozhodování a zdrojích, nedostatečná informovanost a angažovanost veřejnosti působí jako velká bariéra.

Hlavní strategické směry a doporučení

Navrhovaný systém strategického řízení rozvoje lidských zdrojů vychází z následujících klíčových doporučení:

- Je nutno vytvořit silný průřezový koordinační okruh „lidské zdroje“ propojující otázky zaměstnanosti, vzdělávání, kvalifikace a podpory podnikání. Tento „okruh“ by měl být věcně a organizačně pokryt koordinačním orgánem vlády, vybaveným dostatečnými kompetencemi a personálními, informačními a finančními zdroji

a současně by měl být oprávněn a schopen zajistit koordinaci resortů, regionů, sociálních partnerů a dalších důležitých aktérů.

- Bude třeba posílit strategické resortní okruhy „zaměstnanost a práce“ a „vzdělávání“ tak, aby byly schopny hrát koordinační roli tvůrce koncepce v rámci národního okruhu „lidské zdroje“. Nelze přehlédnout, že v České republice byl tento okruh tradičně spojován s problematikou sociálního zabezpečení a péče (tzv. sociální věci). Takový systém mohl vyhovovat tam, kde nebyla nezaměstnanost a nebylo třeba řešit s výhledem souvislosti mezi zaměstnaností a vzděláním. V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou tvoří zaměstnanost a práce jeden z hlavních vládních resortních okruhů, který v různé podobě společně s vládním okruhem podpory podnikání a obchodu podstatnou měrou ovlivňuje vzdělávací a kvalifikační politiku státu, systém finančních a sociálních podpor, daňovou politiku atp. Navíc tento vládní okruh je založen na systematickém výzkumu a analytických a prognostických aktivitách, jež jsou nepostradatelné vzhledem k četným bezprostředním souvislostem mezi zaměstnaností, podnikáním, vzděláním, učením a kvalifikací populace.
- Bude nutno dokončit již započatou výstavbu systému strategického řízení rozvoje lidských zdrojů v krajích, dotvořit tento systém v harmonii se systémem celonárodním a počítat s určitou koordinací krajských aktivit v této oblasti. Přitom bude ovšem třeba vycházet jak z právních hledisek, tak z ekonomické a sociální situace jednotlivých krajů. Do popředí zájmu krajů se ovšem zcela přirozeně již dostala problematika zaměstnanosti, podpory podnikání a s ní spojeného vzdělávání a změn kvalifikací. Politická odpovědnost navíc nutí krajské samosprávy se touto problematikou velmi intenzivně zabývat.
- Dále bude zapotřebí mít efektivní kapacity pro diagnostiku a předvídání vztahu poptávky a nabídky lidských zdrojů na národní úrovni. Potřebujeme moderní systém, který by byl schopen poskytovat potřebné analýzy a odhady budoucího vývoje nabídky a poptávky po lidských zdrojích pro strategicky významná rozhodnutí na národní, resortní a krajské úrovni. Tuto kapacitu je nutné vybudovat perspektivně v rámci národního okruhu lidské zdroje a neprodleně zahájit její budování v rámci resortních okruhů „zaměstnanost“ a „vzdělávání“. Úspěšné státy Evropské unie i ostatní země v našem okolí vycházejí z prognózování vývoje trhu práce, jež zahrnuje předvídání potřeb budoucích profesí a kvalifikačních předpokladů (znalostí a dovedností). Příklad Irska ukazuje, že kvalifikované předvídání vývoje trhu práce může být i v tržní ekonomice jedním z klíčů k prosperitě.
- Žádoucí je rychlé vybudování systému inspiračních databank, které by sloužily potřebám strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na národní úrovni i na úrovni krajů a dále by sloužily firmám i individuálním zájemcům o vzdělání a kvalifikaci. Mělo by jít o veřejně široce dostupné informace v oblasti trendů a odhadů budoucího vývoje, metod analýz a prognóz, úspěšných praktik, metod a postupů tvorby programů a projektů i jejich financování.

Funkce systému národního strategického řízení RLZ

Z možných funkcí systému je třeba dát přednost následujícím:

- Propojovat problematiku rozvoje lidských zdrojů z hlediska přípravy strategických rozhodnutí, jejich informačního zabezpečení a zčásti realizace do jednoho koordinačního místa, kde se budou moci uplatnit vedle pohledu státu a reprezentantů jednotlivých resortů také přístupy a zkušenosti reprezentantů sociálních partnerů a dalších členů národní sítě rozvoje lidských zdrojů.

- Rozvíjet a podporovat vznik a působení široké národní informační a komunikační sítě všech aktérů rozvoje lidských zdrojů tak, aby se na ní podíleli jednotlivci i příslušné organizace (viz kap. 5.5).
- Zajišťovat koordinované exekutivní (výkonné) řízení projektů a programů, jež pronikají napříč resorty a různými společenskými strukturami a jež i z důvodů přehlednosti financování přicházejícího z EU vyžadují jasnou gesci a vysokou profesionalitu.
- Zajišťovat vysoce profesionální koordinované vazby k poznatkovému bohatství, k projektům a fondům EU, zejména k Evropskému sociálnímu fondu po vstupu do EU, a dalším možnostem vícezdrojového i mezinárodního financování konkrétních programů a projektů rozvoje lidských zdrojů v ČR.

Rada vlády pro rozvoj lidských zdrojů

Struktura národního strategického řízení RLZ by měla mít tyto hlavní rysy: Za strategické řízení rozvoje lidských zdrojů zodpovídá vláda ČR. K tomuto účelu by ustavila Radu vlády pro rozvoj lidských zdrojů (dále jen „Rada“) jako svůj poradní orgán. Rada by měla být zřízena zákonem (příp. usnesením vlády) pro oblast strategického řízení rozvoje lidských zdrojů. Jejím hlavním posláním by mělo být koncepčně zaštiťovat rozvoj lidských zdrojů v ČR, prosazovat rozvoj lidských zdrojů jako národní prioritu strategie společenského a ekonomického rozvoje ČR, vytvářet prostředí pro systémovou podporu rozvoje lidských zdrojů na národní úrovni a v regionech a pro spolupráci všech hlavních aktérů, a iniciovat významné systémové intervence do RLZ na národní úrovni.

Rada by se měla skládat ze zástupců klíčových ministerstev, krajů, zaměstnavatelů, odborů, vysokých škol a nezávislých odborníků. Předsedou Rady by měl být místopředseda vlády pro vědu, výzkum a lidské zdroje. Výkon organizačního sekretariátu Rady by zajišťoval úřad místopředsedy vlády pro vědu, výzkum a lidské zdroje.

Jako činnosti Rady lze doporučit následující:

- formulování národních priorit a národní politiky rozvoje lidských zdrojů,
- koordinaci intervenčních politik jednotlivých resortů, sektorů, případně odvětví a oborů,
- iniciování cílených investic do RLZ v souladu se zjištěnými prioritními potřebami a strategií ekonomického a sociálního rozvoje země,
- navrhování a prosazování legislativních, daňových a dalších opatření, zajišťujících realizaci národních priorit RLZ formou přípravy a předkládání koncepčních dokumentů a legislativních návrhů vládě,
- monitorování a vyhodnocování implementace národní politiky RLZ,
- vzájemné ovlivňování národních a regionálních priorit a dosahování společného prospěchu a synergie při sladování národních a regionálních cílů,
- propagace a šíření konceptů učící se organizace, učící se společnosti, celoživotního učení,
- zajišťování informační a metodické pomoci všem klíčovým partnerům RLZ,
- iniciování a podpora výzkumu a vývoje, zejména v oblasti dalšího vzdělávání.

Odborné zázemí národního strategického řízení RLZ

Klíčovou komponentou celého systému řízení rozvoje lidských zdrojů je jeho odborné zázemí. Odborné zázemí znamená vybudování trvalé koncepční, metodické a organizační kapacity se zajištěnými informačními vstupy ze zdrojů ministerstev, zaměstnavatelů, odborů, krajů, výzkumných pracovišť a dalších. Takové koncepční a metodické pracoviště by mělo:

- soustřeďovat, analyzovat a interpretovat relevantní informace z oblasti RLZ,
- vytvářet a udržovat celkový přehled o vývoji potřeb nabídky a poptávky v mezinárodním kontextu,
- být iniciátorem a nositelem inovačních přístupů, metod a systémových změn v oblasti RLZ, zejména pak v oblasti dalšího vzdělávání,
- fungovat jako strategické koncepční a metodické centrum pro rozvoj lidských zdrojů, jež bude zajišťovat koordinaci a provázanost všech komponent rozvoje lidských zdrojů v ČR, poskytovat komplexní informační, analytické a metodické služby všem partnerům RLZ a iniciovat, podporovat, vyvíjet a šířit nové koncepty, metody a přístupy v oboru RLZ, zejména pak dalšího vzdělávání,
- spolupracovat s orgány veřejné správy, sociálními partnery, krajskými radami pro RLZ a jejich koncepčními pracovišti a dalšími partnery,
- zajišťovat odbornou spolupráci s příslušnými institucemi EU a dalšími mezinárodními organizacemi.

Trvalé odborné zázemí by mělo být vybudováno zprvu v rámci úřadu místopředsedy vlády pro výzkum a vývoj, lidská práva a lidské zdroje při Úřadu vlády s využitím již existujících institucionálních kapacit (Národní vzdělávací fond, Národní ústav odborného vzdělávání, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Ústav pro informace ve vzdělávání, CzechInvest, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, Klub personalistů ČR a další).

Národní vzdělávací fond

Národní vzdělávací fond ČR by měl v navrhované struktuře národního strategického řízení RLZ hrát významnou úlohu. NVF se již od svého vzniku v roce 1994 zabývá otázkami koncepce, politik a metod vzdělávání dospělých a rozvoje lidských zdrojů jako celku a usiluje o prosazení významu této oblasti v ČR. To činí zejména na základě podpory Phare a jiných programů EU tím, že iniciuje, finančně podporuje a v četných případech přímo realizuje nové programy, strategické analýzy a doporučení, koncepční návrhy, odbornou osvětu a šíření informací aj. Přitom spolupracuje velmi úzce se všemi klíčovými ústředními orgány státní správy (s MPSV, MŠMT, MPO, MMR, MV, MF a dalšími) a ostatními orgány veřejné správy, se sociálními partnery a s organizacemi soukromého a veřejného sektoru.

NVF je aktivní na evropské a globální úrovni. Účastní se již několika mezinárodních programů v rámci EU, OECD, Evropské nadace pro vzdělávání (ETF) a CEDEFOP a v několika případech převzal úlohu národního koordinátora mezinárodních programů. NVF spolupracuje na přípravě hlavních programových dokumentů pro využívání strukturálních fondů, zejména Evropského sociálního fondu v oblastech, jež se týkají kvalifikace, zaměstnanosti a konkurenceschopnosti lidských zdrojů.

Právní rámec národního řízení

Jednou z bariér rozvoje lidských zdrojů v ČR je neexistující právní rámec a nedostatečně vymezené kompetence a odpovědnosti za tuto oblast. Právní rámec pro RLZ by měl zahrnovat především:

- kompetence a odpovědnosti významných aktérů RLZ (stát, zaměstnavatelé, odbory, obce a regiony, profesní organizace, školy a vzdělávací instituce atd.),
- pravidla financování hlavních složek RLZ,
- finanční a nefinanční pobídky pro RLZ,
- postavení mechanismů řízení, především řešení informatiky a výkaznictví, poradenství, záruk kvality, akreditace a certifikace.

Součástí zlepšování právního rámce pro oblast rozvoje lidských zdrojů musí být úprava zákona vymezujícího kompetence jednotlivých orgánů státní správy (zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných orgánů státní správy České republiky ve znění pozdějších předpisů). Dosavadní úprava řeší pouze vzdělávání ve školském systému, které je v kompetenci MŠMT. Oblast dalšího vzdělávání (vzdělávání dospělých) není s výjimkou rekvalifikací, které jsou v kompetenci MPSV, a vzdělávání státních zaměstnanců podle služebního zákona v působnosti žádného ústředního orgánu státní správy. Oblast dalšího vzdělávání je třeba začlenit do působnosti ústředních orgánů státní správy, v jejichž čele je člen vlády ČR. Zejména je třeba zahrnout:

- působnost v oblasti národních priorit, politiky a systému dalšího profesního vzdělávání (vazba na zaměstnanost a zaměstnatelnost, profesní a kvalifikační strukturu, adaptabilitu, flexibilitu a konkurenceschopnost pracovních sil),
- působnost v oblasti priorit, politiky a systému občanského a zájmového vzdělávání (vazba na zaměstnatelnost, rozvoj občanské společnosti, regionální rozvoj),
- působnost v oblasti podpory a vytváření systémů vzdělávání dospělých.

Pro zajištění kompatibility s uplatňováním politik Evropské unie včetně připravenosti na efektivní využívání prostředků strukturálních fondů je nezbytné stanovit jeden orgán státní správy jako zodpovědný za celou oblast RLZ. Tato kompetence bude zahrnovat otázky rozvoje, usměrňování, podporování a zkvalitňování RLZ jako důležitého nástroje zaměstnanosti, výkonnosti a konkurenceschopnosti ekonomiky a faktoru sociálního rozvoje. Orgán pověřený výkonem těchto pravomocí bude zodpovědný za přípravu strategických a koncepčních dokumentů v oblasti RLZ na národní úrovni, za koordinaci vyjednávání se sociálními partnery a dalšími zainteresovanými stranami a s EU. Tímto orgánem by se měl stát úřad místopředsedy vlády pro vědu, výzkum a lidské zdroje.

5.2 Regionální řízení rozvoje lidských zdrojů

Strategické řízení rozvoje lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších součástí strategického řízení rozvoje kraje, protože silně ovlivňuje zaměstnanost v kraji, životní úroveň jeho obyvatel a konkurenční schopnost ve srovnání s jinými regiony domácími i zahraničními. Lidský kapitál každého teritoria je obecně považován za jeden z jeho nejcennějších zdrojů.

Budování strategického řízení RLZ na úrovni krajů je v souladu se zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), který předjímá svou vstupní formulací „kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů.“ Skutečnost, že nové kraje se postupně stanou přirozenou sociální, ekonomickou, správní a politickou územní

jednotkou s velmi širokou formální i neformální působností. Tuto situaci je nutné využít, podpořit a okamžitě začít ovlivňovat ze strany resortního okruhu „zaměstnanost a práce“, jednak prostřednictvím standardních služeb zaměstnanosti v kraji, jednak strategicky účinnou koordinační, informační a další pomocí přímo ze strany vlády a sociálních partnerů. V tomto duchu se musí utvářet i řízení rozvoje lidských zdrojů, které přísluší kraji. Kraje si tuto skutečnost uvědomují. Již v roce 2001 se podílely na zpracování implementace Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku (jedná se o strategii, která byla zpracována NVF v roce 2000 a která předcházela dnešní Strategii). Výsledkem této snahy je např. fakt, že již tři kraje v ČR mají zřízenou regionální radu pro rozvoj lidských zdrojů.

Kraje již dnes soutěží o finanční i lidské zdroje a o získávání investorů. Tento problém se prohloubí a nabude novou podobu, až budou muset kraje spolupracovat v rámci evropských NUTS. Tento problém bude vyžadovat novou strategii založenou na posilování spolupráce mezi kraji, na hledání řešení rozporů a na podpoře integračních tendencí, jež si bude nová situace vynucovat. Ve vztahu k zabezpečení a koordinaci přípravy na budoucí využívání strukturálních fondů a Fondu soudržnosti (viz usnesení vlády ČR č. 159/1998, č. 417/1998 a zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje) má vytvoření strategického krajského řízení rozvoje lidských zdrojů rovněž klíčovou roli.

Na krajích dnes spočívá podstatná část odpovědnosti za střední školství. V krajích vzroste také úloha vyšších odborných škol a škol vysokých. Regionální aktéři rozvoje lidských zdrojů od nich budou vyžadovat, aby školy terciárního vzdělávání nejen hrály roli přirozených center vzdělanosti a celoživotního učení v regionech, ale také aby se podstatně více spojovaly s regionálními podniky i organizacemi veřejných služeb a sloužily jim jako centra pro výzkum, informace, poradenství a vzdělávání zaměstnanců i podnikatelů.

Dosavadní regionální řízení rozvoje lidských zdrojů naráží na nedotažené vymezení kompetencí a na tradiční chápání odpovědnosti za řešení otázek zaměstnanosti, vzdělávání, jež bývá výlučně řešeno pracovníky v oblasti školství, sociální podpory atp. Sociální partneři se do regionálního řízení rozvoje lidských zdrojů zapojují velice málo a stále je v tom brzdí rigidní odvětvové struktury a úzké institucionální zájmy. Regionální řízení rozvoje lidských zdrojů za účasti všech sektorů a sociálních partnerů se začíná objevovat většinou až v krizových situacích.

Hlavní strategické směry a doporučení

Na úrovni krajů je nutné urychleně vybudovat systém strategického řízení rozvoje lidských zdrojů obdobně jako na úrovni národní. Jde o nový institucionální rámec rozvoje lidských zdrojů, který by měl zapojovat a spojovat všechny významné instituce do procesu účasti na rozvoji lidských zdrojů, jako jsou orgány krajské samosprávy, orgány státní správy včetně úřadů práce, odbory, podnikatelské a zaměstnavatelské organizace, školy a další vzdělávací instituce, významné regionální podniky, poradenské a konzultační firmy, neziskové organizace, nadace, občanská sdružení a v neposlední řadě také reprezentanti klientů vzdělávacích systémů.

Jako jeden z prvních kroků je nutné vybudovat krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů, složené ze zástupců krajské samosprávy a sociálních partnerů. Vedle výkonu funkcí společné tvorby a realizace strategií RLZ v regionech by tyto rady měly garantovat investorům základní rámec sociálního smíru, spolupráci při řešení konfliktů a pomoc při řešení krizových situací v regionu, jako je prudký nárůst nezaměstnanosti nebo kritický nedostatek určitých profesí. V zemích EU je regionální spolupráce sociálních partnerů v čele s jejich radou poměrně silně rozvinuta. K dispozici jsou dobré příklady, mezi něž patří Porúří v Německu, Lotrinsko ve Francii a Limerick v Irsku.

V krajích bude dále nutné budovat centra excelence, intelektuální podpory podnikání a podnikatelských služeb jako nástroje pro získávání špičkových odborníků a talentovaných lidských zdrojů pro daný region a příležitosti k učení novým technologiím i podnikatelským metodám. Příkladem jsou technologické a vědecké parky, inovační centra, podnikatelské inkubátory a další podobné formy pro transfer technologií, komercializaci a praktické využití vědeckých poznatků a usnadnění role podnikatelů ve fázích zřizování a rychlého růstu nových podniků. I zde poslouží dobré příklady ze zemí EU, jako například Národní technický park Plassey v irském Limericku, Technologický park v Dortmundu, Surreyjský vědecký park ve Velké Británii, Technopol v Montpellier ve Francii nebo vědecký park Oulu ve Finsku, a rovněž obdobné iniciativy u nás, jako je Technologický park Brno, Vědecko-technologický park Ostrava a další.

Kraje by se měly stát centry spojení vzdělávacího systému s praxí hospodářské sféry i veřejných služeb a veřejně prospěšných organizací. I v tomto směru bude potřebná efektivní institucionální síť umožňující spolupráci, efektivní podporu, výměnu zkušeností a koordinaci.

Je nutné posílit Regionální rozvojové agentury, jejichž základy byly již položeny. Na základě zkušeností těch nejlepších by se z nich mohla vyvinout špičková odborná pracoviště schopná iniciovat a uskutečňovat mezinárodně podporované projekty, zajišťovat marketing pro regionální lidské zdroje, podněcovat a podporovat investiční aktivity, pomáhat získávat a racionálně využívat finanční prostředky EU. Mohly by být schopny stát se určitou línou a bankou řídicích, koordinačních a odborných talentů s mezinárodní zkušeností pro regionální strategii a politiku obecně a pro řešení otázek regionálního rozvoje lidských zdrojů zvláště.

Systém regionálního řízení rozvoje lidských zdrojů

Budování systému strategického řízení rozvoje lidských zdrojů musí podobně, jako je tomu v podnikové sféře, co nejvíce odpovídat reálným potřebám a možnostem kraje a zvyšovat jeho konkurenční schopnost vůči ostatním obdobným teritoriálním celkům. Přitom bude důležité realisticky vytipovat funkční okruhy:

- v nichž má kraj možnost autonomně rozhodovat a přidělovat zdroje,
- kde bude žádoucí dohoda o spolupráci dvou i více krajů,
- které kraj nemůže sám řešit a bude nutná podpora (odborná, personální, finanční apod.) z národních nebo jiných zdrojů.

Funkce krajského řízení bude třeba vymezit ve vztahu k řízení na národní úrovni, s nímž bude těsně spjato a od něhož bude dostávat potřebné podklady, směrnice a informace.

Předpokládá se, že ve vztahu ke krajům převezme národní řízení tyto funkce:

- Stanovovat národní strategii a hlavní politiky rozvoje lidských zdrojů,
- připravovat sektorové programy a akční plány RLZ a provazovat je s národními rozvojovými programy a dalšími sektorovými programy,
- budovat sociální a politický konsensus kolem národní strategie RLZ,
- koncentrovat a alokovat zdroje, případně koordinovat a podporovat nezbytné akce pro strategické řízení RLZ podle jednotných pravidel a podle konkrétní situace, pokud bude nutný zásah, přesahující možnosti krajů, měst a obcí,
- zajišťovat na národní úrovni správu, alokaci, případně i řízení a zejména kontrolu programů a projektů v rámci politiky soudržnosti EU,

- zajišťovat pro národní, krajskou i mikroregionální úroveň ty koordinační, analytické, informační, konzultační a výzkumné služby, jež není možné, účelné nebo ekonomicky efektivní provádět na úrovni jednotlivých krajů.

Ke krajskému řízení RLZ se budou rovněž vztahovat funkce regionů NUTS II, tj. regionů soudržnosti dle zákona č. 248/ 2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Hlavním smyslem regionů NUTS II je zajištění realizace podpůrných programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU. Za realizaci těchto programů budou zodpovídat regionální rady a výbory pro regionální rozvoj, jejichž zřízení ukládá zákon o podpoře regionálního rozvoje. Tyto regionální rady pro NUTS II jsou tvořeny 10 zástupci delegovanými krajskými zastupiteli za každý kraj. Pokud je určitý kraj současně regionem dle pravidel NUTS II, plní funkci regionální rady přímo zastupitelstvo kraje. Výbory pro regionální rozvoj plní roli monitorovacího výboru tak, jak ji definuje legislativa ES (nařízení Rady ES č. 1260/1999), a jejich složení musí odpovídat principu partnerství (viz blíže zákon č. 248/2000, Sb., o podpoře regionálního rozvoje). Vzhledem ke složitému a mnohooborovému charakteru regionálního rozvoje je pravděpodobné, že kraje, které společně vytvářejí jeden region NUTS II, budou spolupracovat i v dalších oblastech a sférách, včetně RLZ. Známostou nevýhodou regionů NUTS II může být uměle vynucovaná spolupráce dvou či tří krajů, které nemusí mít ve všech sférách nutně shodné problémy a priority. Může se tak též omezit prostor pro spolupráci s jinými kraji, se kterými sdílejí například přirozené podnikatelské „hrozny“ (*clusters*).

Na krajské úrovni bude žádoucí:

- aby se RLZ spolu s otázkami zaměstnanosti stal jednou z priorit hejtmana, jeho zástupců, rady kraje a v odpovídající míře i zastupitelstva a jeho výborů,
- aby byl RLZ ve spojení s otázkami zaměstnanosti byl jedním z hlavních témat jednání krajského tripartitního orgánu, aby se usilovalo o dohodnutí společných strategických priorit a o veřejně prezentovaný sociální konsensus,
- aby vznikla krajská rada pro RLZ, která bude spojovat otázky zaměstnanosti, vzdělávání, kvalifikace a podnikání a bude přispívat k vytvoření společenského konsensu a ke koordinovanému strategickému řízení, jež by bylo založeno na průřezovém složení rady a na její odborné autoritě.

Doporučované poslání a činnosti krajské rady pro RLZ by bylo možno shrnout v následujících bodech:

- Působit jako odborný tým s neformální autoritou, spojující pohledy veřejné správy, sociálních partnerů, hospodářské komory, významných podniků, škol a dalších vzdělávacích zařízení,
- aktivně se podílet na strategickém managementu RLZ kraje zpracováním nezávislých strategických dokumentů, doporučení, posudků a hodnocení,
- iniciativně přinášet nové podněty a podklady pro strategická rozhodnutí,
- podněcovat uzavírání sociálních dohod a iniciativ a dodávat jim odborné podklady,
- sloužit jako poradní tým pro vedení kraje v oblasti lidských zdrojů,
- pomáhat řešit krizové situace v zaměstnanosti a rozvoji lidských zdrojů,
- podporovat spolupráci organizací a institucí zainteresovaných na RLZ v kraji,
- rozvíjet spolupráci s jinými kraji pro výměnu zkušeností a společné iniciativy RLZ,
- spolupracovat s Radou vlády pro rozvoj lidských zdrojů.

Krajské rady pro RLZ mohou mít různou podobu. Mohou být např. založeny:

- jako specializovaný orgán tripartitní rady v rámci kraje,
- z iniciativy krajských orgánů jako poradní orgán vedení kraje,
- při vysokých školách v kraji apod.

Inspiraci z praxe lze získat v Olomouckém, Moravskoslezském a Zlínském kraji a v kraji Vysočina, kde již tyto struktury vznikly nebo se připravuje jejich založení.

Strategické řízení RLZ v kraji není ovšem založeno jen na linii vztahů zastupitelské samosprávy kraje, protože do řešení úloh RLZ nezávisle vstupují další aktéři, jejichž formální i neformální autorita je odvozena od jiných linií moci a legitimní zájmové reprezentace; například úřady práce, jež jsou podřízeny Správě služeb zaměstnanosti MPSV, sociální partneři, vysoké školy, firmy atp. Také školy a další instituce mají řadu svých povinností a práv odvozených přímo od autority národních institucí. Potřebné rychlé řešení klíčových úloh RLZ může být proto dosaženo hlavně na základě neformálních dohod, intenzivní vertikální i horizontální komunikace, koordinace, budování konsensu, budování a podpore legitimních neformálních skupin, jež jsou propojeny rovněž do neformálních sítí atp. To vše vyžaduje značně pružný přístup, schopnost vytvářet šířeji založený konsensus a získávat pro naplnění funkcí a cílů kraje různé subjekty s rozdílnou zájmovou a organizační základnou. Jde o vytváření síťových vztahů, v nichž podstatnou roli hrají neformální organizační vazby, neformální přímá koordinace, dosahování konsensu, budování a udržování neformálních aktivních sítí, protože v kraji vedle sebe působí řada na sobě nezávislých subjektů.

5.3 Informační a komunikační síť

Národní strategické řízení RLZ nemůže fungovat bez široké národní sítě komunikace, spolupráce a koordinace postupů všech zainteresovaných partnerů. Informovanost je základní podmínkou dobrovolné spolupráce a pozitivního přístupu k jakékoliv strategické nebo koordinační iniciativě. Autonomní aktéři musí vidět své místo, práva a povinnosti v systému a zejména musí být přesvědčeni, že se před nimi žádné důležité informace neskrývají. Informovanost a možnost pružné komunikace je podmínkou jakékoliv efektivní součinnosti a zejména rozhodování, které je v souladu s přijatými strategickými záměry.

Rada vlády pro rozvoj lidských zdrojů by proto měla iniciovat a stimulovat vytvoření informační a komunikační sítě s těmito funkcemi:

- Poskytovat účastníkům elektronický a další přístup k informacím o stavu, potřebách a rozvoji lidských zdrojů v České republice, v EU i širším mezinárodním prostředí,
- zajišťovat konzultační, analytické a poznávací funkce,
- poskytovat elektronické a další prostředí pro široké veřejné diskuse o problémech a strategii rozvoje lidských zdrojů v ČR, koordinovat je a podněcovat,
- poskytovat elektronické a další prostředí pro veřejné hodnocení efektivity různých akcí, programů a projektů na podporu rozvoje lidských zdrojů,
- provádět s využitím spolupráce a zdrojů účastníků sítě průzkumy zájmů, názorů a námětů uživatelů,
- poskytovat informace o pracovních příležitostech, perspektivách oborů a profesí, vzdělávací nabídce a vzdělávacích možnostech a možnostech stipendií a jiných finančních podpor a vést s uživateli dialog o využívání těchto nástrojů.

Tyto funkce sítě se navrhuji jen jako předběžný námět. Bude nutné vypracovat podrobnější návrh této sítě s využitím zkušenosti NVF a dalších subjektů, které již spontánně principy síťové spolupráce uplatňují a určité základy národní sítě již vytvořily.

5.4 Řízení kvality

Kvalita je důležitou dimenzí vzdělávání i ostatních složek rozvoje lidských zdrojů. Málo kvalitní programy a aktivity spotřebují zdroje, aniž by daly požadované výsledky. Kromě toho mohou vzbuzovat nebezpečnou iluzi, že se RLZ věnuje dostatečná péče i prostředky. Součástí strategického řízení RLZ je proto i stanovení úrovně kvality, o jejíž dosažení se bude usilovat, a prostředků a způsobů, jimiž se bude kvalita zjišťovat, hodnotit a ovlivňovat. Cílem nemůže být rozvoj jakýkoliv, nýbrž takový, který směřuje k co nejvyšším (nikoliv však nedosažitelným) standardům kvality.

Kvalita se ovšem projevuje ve všech fázích a složkách systému RLZ. Je to kvalita vstupů, účastníků, institucionálního zabezpečení, procesů a jejich prostředí a hlavně výsledků. Její řízení nelze zúžit, jak se někdy stává, na otázky certifikace, akreditace a podobných formálních osvědčení, včetně osvědčení dle norem ISO 9000:2000. Ve všech těchto případech se totiž osvědčuje, že osoba, organizace nebo program odpovídá požadavkům definovaným určitou normou kvality. Neprokazuje se dosažení vysoké ani pro konkrétní situaci potřebné a požadované kvality. Některé případy akreditace jsou přitom dokonce pochybné a úmyslně zavádějící pro zmýlení neinformovaného zákazníka (viz např. některé tzv. mezinárodně akreditované manažerské programy nabízené na českém trhu). Tato skutečnost není vždy snadno průhledná a uživatelé často nemají informace pro ověření a kontrolu.

Hlavní strategické směry a doporučení

Celkové otázky a strategické aspekty kvality rozvoje lidských zdrojů patří do působnosti národního systému řízení RLZ. V rámci tohoto systému bude žádoucí:

- Vyjasnit odpovědnost jeho jednotlivých složek a účastníků za kvalitu v příslušných oblastech a sektorech RLZ,
- dosáhnout shody o úrovních a normách kvality, o jejichž dosažení se bude usilovat,
- vybírat vhodné formy a nástroje zjišťování a ověřování kvality a působení na zvyšování kvality a doporučovat je jednotlivým zúčastněným organizacím a institucím, veřejným i soukromým,
- rozdělit si úkoly a dohodnout spolupráci a koordinaci, pokud jde o široké informování o skutečné kvalitě vzdělávání a RLZ a vytváření povědomí a kultury vysoké kvality.

Kvalita RLZ je pozitivně ovlivňována možnostmi výběru a konkurencí. Vzdělavatelé, poradci a jiní poskytovatelé služeb pro RLZ by si proto měli ujasnit, na jaké úrovni kvality chtějí nabízet své služby a jakou kvalitu vzdělání a přípravy budou svým klientům chtít zaručit. To se může stát jejich výraznou (a naprosto zaslouženou) konkurenční výhodou a jedním ze strategických cílů. K tomu je ovšem nutná schopnost a vůle sebehodnocení i organizační nebo osobní program k dosažení a udržení vysoké kvality. Může to být program interní, neformální a zcela dobrovolný, nebo strukturovaný program podle ISO 9000 nebo jiného systému akreditace a záruky kvality.

Uživatelé služeb vzdělávacích institucí (organizace i jednotlivci) potřebují více informací a lepší pomoc při výběru škol, kurzů a jiných vzdělávacích příležitostí, včetně

informací o kvalitě a vztahu mezi kvalitou a cenou. Takovou pomoc dnes většinou nenajdou nebo je nedostatečná. Jde o službu, jejímž účelem není rozhodovat za jednotlivce a preferovat nebo potlačovat určitou nabídku vzdělávacích aktivit. Proto musí být solidní a nezávislá, a musí organizace i jednotlivce vybavovat informacemi a rozhodovacími kritérii, nikoliv rozhodovat místo nich.

5.5 Partnerství a spolupráce

Na stránkách tohoto strategického dokumentu je mnohokrát zmiňována široká škála „aktérů“, kteří o určitých úsecích RLZ rozhodují nebo je svými postoji a svou aktivitou významně ovlivňují. Tato bohatost, rozmanitost a složitost zájmů a vztahů by při netaktickém postupu mohla způsobit, že se nedospěje ke shodě o společných cílech.

Jediným přijatelným řešením a zárukou pokroku je vytvoření atmosféry a vztahů partnerství a spolupráce při řešení zcela konkrétních problémů RLZ. Nemůže tedy jít jen o proklamaci obecného principu, nýbrž o respektování ostatních partnerů, dobrovolně a jednaním dohodnutou dělbu práce a odpovědnost, systém výměny informací, konzultace a hledání shody ve vztahu ke konkrétním řešením a pružnou koordinaci. S rozdílnými zájmy a názory na učení a RLZ je třeba předem počítat. Existují také velmi rozdílné metodické i systémové přístupy. Cílem partnerství a spolupráce bude proto výměna zkušeností a hledání a šíření metod a přístupů, které se nejlépe osvědčily.

Hlavní strategické směry a doporučení

V RLZ bude důležité vést jednání o možnostech jednotlivých aktérů a hledat shodu o společné nebo dělené odpovědnosti.

V rámci národního a regionálního řízení RLZ je třeba připravovat a využívat praktické příležitosti pro diskusi o širších problémech RLZ a možnostech a úloze jednotlivých aktérů.

V dalším vzdělávání a řízení kvality existují četné možnosti lepšího využívání zkušeností a kapacity nestátních odborných asociací, institutů, komor, spolků a společností, často bude možné a potřebné dojít k dohodám o přímé spolupráci státních orgánů, škol, odborných asociací a společností, i celé řady dobrovolných organizací občanské společnosti. Důležité je, aby se jednalo o konkrétní problémy, které jednotliví partneři považují za důležité.

Je nutné, aby při Radě vlády pro rozvoj lidských zdrojů působily odborné výbory a pracovní komise umožňující spojení se všemi důležitými aktéry RLZ; tyto orgány budou přebírat odpovědnost za konkrétní rozborů a návrhy, budou pracovat iniciativně a nebudou se omezovat na pouhé komentování návrhů přicházejících ze státního aparátu (nejlepší materiály o RLZ vypracovaly v některých zemích EU právě takovéto nezávislé komise a výbory).

Více bude třeba využívat formu programů společně zastřešených a realizovaných několika aktéry všude tam, kde se tím programy přiblíží skutečným potřebám a zmobilizují další zdroje na jejich realizování.

5.6 Financování

Oblast financování RLZ v České republice je složitá a citlivá. Omezené zdroje jsou nesporně jednou z velkých výzev pro celý systém. Hlavní problém spočívá v tom, že:

- nedostatek prostředků se projevuje u všech hlavních aktérů, kteří za normálních okolností pokrývají takřka celou potřebu finančních prostředků pro RLZ, tj. státu, soukromého podnikatelského sektoru i domácností (rodin),
- nové zdroje a nové metody financování se hledají váhavě, velmi opatrně, bez přesvědčení, že pokračování současného stavu může mít velmi nepříjemné důsledky.

Trendem ve financování RLZ je ve vyspělých zemích vícezdrojové financování, diverzifikace finančních zdrojů a využívání alternativních přístupů k financování. V naší společnosti zatím existuje řada legislativních, administrativních a ekonomických bariér vyšší účasti soukromého sektoru (především domácností a podniků) na financování RLZ.

Rozhodující břemeno financování RLZ nese dnes veřejný sektor, především státní rozpočet. Veřejný sektor dominuje jak ve financování, tak v poskytování počátečního vzdělávání, včetně odborného, a hraje významnou roli i v oblasti dalšího vzdělávání dospělých, např. v rekvalifikaci nebo distančním studiu na veřejných školách. Přestože je vzdělávání jednou z priorit veřejných financí, není do budoucna udržitelné, aby výzvy, úkoly a rostoucí nároky na RLZ a zejména na vzdělání byly financovány v převážné míře z veřejných zdrojů. Cílem musí být posílení podílu soukromého sektoru na financování vzdělávání, resp. některých jeho složek.

Výdaje českých podniků na RLZ jsou ve srovnání s výdaji podniků ve vyspělých zemích nízké z řady důvodů. Ani ve financování škol, zejména odborných, nemají podniky významnější podíl. Navíc procházíme etapou další restrukturalizace, kdy mnoho firem všech velikostí se nachází na hranici existence a jakýkoliv tlak na jejich další výdaje může být osudným pro ně i pro jejich zaměstnance. Také zkušenosti našich vzdělávacích institucí svědčí o tom, že poptávka po firemním vzdělávání úzce souvisí s hospodářskou situací firem.

Nedostatečné jsou investice jednotlivců (domácností) do vlastního vzdělávání a rozvoje, přestože individuální užítky plynoucí ze získaného vzdělání, zejména terciárního a dalšího vzdělávání ve vztahu k zaměstnání, mohou být mnohonásobně vyšší než individuální náklady. Stejně jako u podniků existuje řada bariér pro vyšší zapojení jedinců do financování vzdělávání. Nezřídka je zábranou podceňování vzdělání a neochota vzdělávat se na vlastní účet. Obecně lze však předpokládat, že domácnosti s průměrnými a nižšími příjmy a dvěma a více dětmi mají omezenou možnost přesouvat prostředky k výdajům na vzdělání. Je nutné dbát na to, aby nedostatek finančních prostředků v rodinách s dětmi nevedl ke ztížení přístupu ke vzdělání, zejména tolik žádaným a vzácným talentům. Působí zde i řada návyků a předsudků z minulosti, kdy se vzdělávání nechápalo jako ekonomická investice a lidé si zvykli požadovat vzdělání zdarma jako samozřejmost, bez ohledu na náklady.

Nabídka instrumentů pro financování vzdělávání je u nás omezená. Banky sice nabízejí vysokoškolským studentům výhodné úvěry, studentská konta apod., ale rozšíření nabídky (např. pro další skupiny účastníků vzdělávání) a zvýšení podílu finančních institucí na financování investic do lidského kapitálu brání vysoké riziko spojené s těmito investicemi a s potenciálními klienty, nejistota a dlouhodobost návratnosti investic, což souvisí mimo jiné i s neurčitou kvalitou získaného vzdělání a vývojem na trhu práce.

Dostatečně se nezvládly ani metody alokace finančních zdrojů na nejhodnější oblasti a projekty, jež by byly vybrány v kontextu dlouhodobé národní strategie lidských zdrojů. To se týká jak veřejných rozpočtů, tak i rozpočtů firem a dalších organizací. Alokace prostředků na vzdělávání a RLZ se dosud příliš často řídí zvykem a setrvačností, institucionálním lobbismem, módními kampaněmi, paušalizujícími ukazateli, nechutí vybírat a zdůvodňovat priority atp.

Limitující je i skutečnost, že nejsou vyjasněny kompetence státních a regionálních orgánů v oblasti RLZ a že se v této oblasti dosud nepodařilo vytvořit stabilní a dostatečně zkušenou a přehlednou institucionální strukturu. Pokud se otázkami financování RLZ a zkoumáním jeho bariér vůbec někdo zabývá, jde vždy jen o dílčí pohled nebo úsek, bez ohledu na ostatní úseky a celkové souvislosti.

Hlavní strategické směry a doporučení

Při hodnocení efektů investic do lidských zdrojů je třeba brát v úvahu přímé i nepřímé ekonomické (finanční) i neekonomické (nefinanční) efekty, projevující se ve vyšší výkonnosti firem, nižší nezaměstnanosti, vyšších výdělcích zaměstnanců a ziscích podnikatelů. Mezi další přínosy nebo užitky plynoucí z vyšší úrovně vzdělanosti patří např. vyšší schopnost nezávislého a racionálního rozhodování o vlastním osudu, lepší připravenost na budoucí změny (v obsahu práce, kariéře, zaměstnání, apod.), větší využívání demokratických práv a silnější pocit odpovědnosti ke společnosti, vyšší společenská koheze, ekologičtější chování, lepší zdravotní stav obyvatelstva, prodloužení aktivního věku, lepší individuální i rodinné plánování osobního finančního zajištění a rodinných investic, atp. U některých problémových skupin bude zlepšování jejich životních podmínek a pracovního nasazení více ovlivnitelné vzděláním než jakýmikoliv jinými prostředky a strategiemi. Efekty a cenu vzdělání je třeba začít systematicky hodnotit a srovnávat je s efekty a náklady alternativních programů v rámci veřejných rozpočtů i projektů podniků či domácností.

V oblasti veřejných rozpočtů je nutné dosáhnout široké politické shody o prioritě investic do RLZ, který by se stal základem hledání a prosazování nových zdrojů a forem financování RLZ. Současně je třeba výdaje na RLZ sledovat jako průřezový jev, který prochází různými kapitolami veřejných rozpočtů, má vliv na více kapitol a má přinášet synergické efekty, které mají širší dopad na ekonomiku. Prospěšné by bylo zvýhodnit veřejné výdaje do aktivní politiky zaměstnanosti, zejména rekvalifikací a další podpory vyšší zaměstnatelnosti pracovníků. Jde o přijetí politiky, respektive pravidla, jež striktně stanoví, že všude, kde je to možné a žádoucí, budou investice do lidských zdrojů preferovány.

V podnikatelské sféře by pomohlo zavedení řady opatření stimulujících podniky k vyšším investicím do vzdělávání, a to jak jejich dnešních zaměstnanců tak budoucích pracovníků - učňů a studentů středních a vysokých škol. Je třeba promyslet a připravit:

- legislativní normu, která by upravovala oblast dalšího vzdělávání, včetně financování,
- systém přímé i nepřímé finanční podpory vzdělávání pro malé a střední podniky (např. prostřednictvím daňových úlev nebo poskytování účelových příspěvků z veřejných rozpočtů),
- snížení daňové zátěže firem, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců a podporují i jejich širší praktické vzdělávání zvyšující zaměstnatelnost a pružnost na trhu práce,
- projekt celostátních, regionálních, odvětvových, respektive firemních fondů, do kterých by přispívali zaměstnanci, podniky, stát, obce apod., a které by financovaly projekty a programy odborného vzdělávání,
- opatření na podporu vzájemně výhodné spolupráce podniků a celostátních i regionálních vzdělávacích systémů a transparentní podmínky pro financování škol (např. učňovských) se strany podniků,

- návrh výraznějšího daňového zvýhodnění poskytování stipendií a darů (donátorství) ve prospěch vzdělávání (přímá podpora studentům může být pro podniky alternativou vedle finanční podpory školám),
- informační službu pro podniky, zaměstnance i nezaměstnané o nabídce a nástrojích veřejné podpory a financování vzdělávání (viz též kap. 5.3),
- investiční pobídky zahraničním investorům podmíněné jejich výraznou podporou vzdělávání českých zaměstnanců (doma i v zahraničí),
- zřizování a financování podnikových škol a univerzit, na kterých by za přijatelných podmínek mohli studovat i jednotlivci zvenčí, zejména z přilehlé oblasti.

U jednotlivců je třeba usilovat o postupné zvyšování zájmu o vzdělání a ochoty vynakládat na ně vlastní prostředky. Půjde o opravdovou strategii postupného zvyšování podílu jednotlivců na financování RLZ v závislosti na obecném růstu příjmů, která by motivovala uživatele ke zvyšování a rozšiřování vzdělávání a současně je přivykala na nezbytnost podílet se finančně na vlastním vzdělávání (potřebujeme zde strategii menších postupných kroků). K tomu bude třeba připravit a rozvíjet:

- Smišené formy financování vzdělávání jednotlivců (na financování se podílí jednotlivci, stát, kraje, obce, firmy, fondy, nadace atd.), vycházející z analýzy dnešního stavu a ze zahraničních zkušeností,
- daňové zvýhodnění jednotlivců, kteří investují do svého vzdělávání,
- systém finanční podpory pro nezaměstnané i zaměstnané, kteří se chtějí requalifikovat či zvýšit míru své zaměstnatelnosti, např. ve formě veřejných grantů, příspěvků, stipendií nebo půjček splatných po dosažení určité výše výdělku (viz tzv. australský systém); poskytnutí účelových příspěvků z veřejných rozpočtů by zde mohlo být podmíněno vynaložením vlastních prostředků,
- zdokonalený systém stipendií, grantů a sociálních podpor z veřejných rozpočtů, aby byla účast na vzdělání zajištěna všem osobám, které se chtějí vzdělávat, zejména studentům z rodin s nízkými příjmy,
- informační službu pro občany o nabídce různých forem a oborů vzdělávání a jejich vztahů k poptávce na trhu práce, který by současně upozorňoval na možnosti finanční pomoci.

Do financování rozvoje lidských zdrojů by měl být ve větší míře zapojen finanční sektor a trh. Na úvěrovém trhu by mohly domácnosti i organizace hledat prostředky pro financování vzdělávání (např. terciárního nebo dalšího vzdělávání zaměstnanců). Na investování do lidského kapitálu se mohou podílet i kolektivní investoři – např. investiční fondy. Rozvoj v této oblasti je třeba podpořit efektivními nástroji stanovování závazků a jejich vymáhání. Systém půjček splácených formou podílu na budoucích příjmech jednotlivců je ovšem třeba konstruovat tak, aby se zabránilo zapírání příjmů.

Finanční podpora sociálně znevýhodněných avšak talentovaných žáků a studentů bude velice důležitá. Bylo by proto třeba:

- Zhodnotit současný státní a regionální systém poskytování stipendií a sociálních podpor a navrhnout jeho zdokonalení tak, aby zvyšoval rychlost a efektivitu studia,
- vypracovat projekt státní podpory (finanční i morální) soukromého financování stipendií a dalších podpor pro talentované studenty ,
- daňově zvýhodnit firmy, jež poskytují stipendia sociálně a hospodářsky slabším studentům.

Veřejné školství a vzdělávání potřebuje programy dlouhodobých úspor založené např. na optimalizaci počtu učitelů nebo snižování nákladů na školní budovy. Je žádoucí rychle dokončit optimalizaci sítě středních a vyšších odborných škol, využívat přitom osvědčených metod srovnávání nákladů a výnosů, racionalizace a optimalizace. Veřejné školy by měly být pobízeny k hledání, získávání a cílenému využívání mimorozpočtových a projektových zdrojů pro financování výuky, rozšiřování nabídky nových programů a pro výzkum a vývoj. Posílení vícezdrojového financování škol bude ovšem závislé jednak na kvalitě a akceschopnosti jejich manažerů, jednak na administrativních a legislativních podmínkách. Mezi další málo využívané cesty zlevňování vzdělávání patří rozvoj distančního a internetového vzdělávání i programů pro sebevzdělávání (s využitím informačních technologií), z nich některé mohou být vhodné i pro širší použití ve veřejném školství.

Jednotlivé školy a další vzdělávací instituce by mohly přímo získávat daleko větší prostředky z podnikové sféry, ze soukromého sektoru i přímo od občanů a jejich dobrovolných organizací. Stojí za úvahu podpořit a rozvinout využívání metod, které jsou běžné v některých zahraničních zemích, avšak málo známé nebo dosud neobvyklé v ČR.

Rozvoj regionálního nižšího terciárního vzdělání brzdí vysoké náklady na získání budov a pozemků pro školy, koleje a technické zázemí. Je v zájmu krajů, aby budovy a pozemky poskytl formou volného vkladu, výhodného pronájmu nebo jinak. Dají se získat optimalizací sítě regionálního školství a úřadů. Ve více rozvinutých regionech by prostory mohl poskytnout i soukromý sektor vzhledem k tomu, že je hlavním odběratelem absolventů.

Prostředky pro zvýšení rozsahu a kvality vzdělávání lze získat zvýšením alokační a technické efektivity veřejných výdajů, např. odstraněním nedostatků, které vykazují současné způsoby financování a hospodaření veřejných vzdělávacích institucí. Pomohla být též větší konkurence, transparentnost a efektivnost v procesu rozdělování dotací, grantů apod. Při rozdělování veřejných prostředků bude rozhodně třeba více zohlednit kvalitativní kritéria, a rozšířit přednostní financování oborů a programů, které jsou zvláště významné a perspektivní vzhledem k výzvám, před nimiž česká ekonomika a společnost stojí.

Nemalou roli v této oblasti může sehrát efektivní využívání strukturálních fondů EU, zejména Evropského sociálního fondu.

Strategická doporučení v oblasti financování se mohou jevit jako maximalistická vzhledem k dlouhodobě nedostatečným zdrojům i omezeným počtům dostatečně kvalifikovaných vzdělávatelů a vysoce kvalitních vzdělávacích příležitostí. Může vzniknout obava, že zvyšování výdajů zvýší průměrnost a poskytne prostředky i pro aktivity RLZ, které nebudou nutné nebo dostatečně kvalitní. Je proto důležité řešit financování vždy v souvislosti se všemi ostatními strategiemi a preferovat selektivní přístup, zaměřený na priority, o nichž existuje shoda, a na programy a aktivity, jejichž relevantnost a kvalita jsou nesporné.

6. ZÁVĚR

Úkolem tohoto dokumentu je reagovat na nejdůležitější výzvy, které před sebou bude mít Česká republika v příštích letech a které budou vyžadovat strategický přístup k rozvoji lidských zdrojů. Dokument navrhuje základní strategické směry pro tuto oblast a dává četná doporučení, která odrážejí zkušenosti a pohledy nejen těch, kdo na strategii pracovali, nýbrž mnohem širších kruhů. Již delší dobu se u nás diskutuje o správných přístupech k různým úsekům RLZ, proto je samozřejmé, že výsledky těchto diskusí byly v navrhované strategii využity. Velmi důležitým podkladem byly také mezinárodní analýzy a doporučení Evropské unie a OECD.

Předkládaná strategie je souhrnem záměrů, jejichž konečným cílem je přispět k výrazné koncepční a systémové změně v podpoře RLZ v České republice. Přírodní zdroje ČR jsou a zůstanou omezené. Domácích kapitálových zdrojů je rovněž nedostatek a ČR musí usilovat o dlouhodobý příliv zahraničního kapitálu. Lidské zdroje jsou nesporně největším současným bohatstvím České republiky, proto je třeba jim věnovat péči a pro jejich rozvoj vytvářet podněty a prostředí srovnatelné se situací v jiných hospodářsky prosperujících zemích, jejichž rozvoj je také postaven především na kvalitě, iniciativě a podnikavosti lidského kapitálu. Jediným cílem přitom ovšem nemůže být zvyšování kvalifikace, výkonnosti a účinnosti pracovní síly jako základního faktoru růstu a prosperity české ekonomiky. RLZ musí zároveň usilovat o vytváření příznivého pracovního a životního prostředí, o větší svobodu výběru při volbě povolání, o spokojenost z vykonané práce, o pružnost a přizpůsobivost lidí měnícím se podmínkám, o lepší společenskou soudržnost a o celkově vyšší životní úroveň všech občanů.

Ve světle těchto ambiciózních úkolů je ovšem dobré si znovu připomenout, že současný stav je neuspokojivý. Rozvoj lidských zdrojů není dosud skutečnou prioritou vlády ani sociálních partnerů. V praktické politice je rozvoj lidských zdrojů zpravidla ztotožňován se školstvím a celoživotní vzdělávání se zužuje na kurzy a programy, které nabízejí vysoké a střední školy. Slabé jsou jak systémové mechanismy, tak konkrétní podněty a podmínky pro neformální a informální vzdělávání a učení, pro rozvoj kvalifikací s ohledem na potřeby a možnosti trhu práce, pro kontinuální rozvíjení kompetencí jednotlivců, týmů i kolektivů podniků a jiných organizací a pro posilování hodnot motivujících k vyšší produktivitě, kvalitě, podnikavosti a etickému jednání. V ČR nenese také žádný orgán státní správy celkovou odpovědnost za rozvoj lidských zdrojů a další vzdělávání a finanční podpora těchto důležitých oblastí z veřejných rozpočtů je nedostatečná.

Strategii rozvoje lidských zdrojů potřebuje Česká republika rovněž jako základní dokument pro naplňování politiky Evropské unie v oblasti zaměstnanosti, celoživotního učení a rozvoje informační společnosti. Strategie musí být součástí příprav na efektivní využívání prostředků ze strukturálních fondů, zejména Evropského sociálního fondu. Sektorový operační program rozvoje lidských zdrojů, schválený vládou, rozpracovává konkrétní opatření v této oblasti a zároveň slouží jako příprava České republiky na přijímání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu. Stejně tak ve Společném regionálním operačním programu je prioritní osa rozvoje lidských zdrojů, která bude financována obdobným způsobem. Tento dokument by měl sloužit všem klíčovým partnerům, kteří jsou v této oblasti zainteresováni a mohou ji ovlivňovat. Přijetí národní strategie by se tak mělo stát výchozím bodem pro dialog, rozhodování, spolupráci a společný postup vlády i veřejného a soukromého sektoru při rozvíjení lidských zdrojů a Strategie by tak mohla posloužit jako referenční rámec pro další tvorbu politiky v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Následné kroky by měly vést k přípravě implementačního rámce systémové podpory rozvoje lidských zdrojů, obsahujícího legislativní, institucionální a finanční opatření, k vymezení odpovědnosti a principů spolupráce všech rozhodujících partnerů, k detailnějšímu rozpracování jednotlivých úkolů a k stanovení časového harmonogramu pro jejich plnění. Při těchto krocích je třeba mít na paměti několik specifických aspektů doporučeného strategického přístupu.

Prvním a nejdůležitějším problémem je vymezení odpovědnosti při uvádění strategie do života. Pro realizaci strategie a dosažení znatelných zlepšení na všech úsecích RLZ bude nejdůležitější postoj elit ve všech sektorech - v hospodářství, politice, veřejné správě, vzdělávání i kultuře - bez jejich iniciativní podpory a přímé účasti se v RLZ nedá nic změnit. Půjde vždy o mnohem více než o správná rozhodnutí, stanovení úkolů a přiděl prostředků, i když jsou to důležité podmínky. Rozhodující bude realizace, a ta bude především v rukou vzdělavatelů, učitelů, manažerů, vedoucích pracovníků, podnikatelů a politiků. Politický konsensus o prioritách a cestách RLZ bude zásadně důležitý proto, aby se dále neztrácel čas a energie a aby se nebrzdily změny, o kterých se někdy dlouho polemizuje a které se někdy odkládají bez ohledu na jejich nevyhnutelnost.

Druhým problémem je vytvoření podmínek pro šíření strategie tak, aby se s ní seznámil co nejširší okruh institucí a organizací ve veřejné i soukromé sféře a aby byla snadno přístupná a srozumitelná všem občanům, kteří se o ní dovědí a projeví o ni zájem. To odpovídá pojetí strategie, která neukládá žádné direktivní úkoly, nýbrž nabízí rámec a základní směry, na jejichž podkladě se jednotlivci mohou svobodně rozhodovat o vzdělávání a učení vlastním a své rodiny. Podniky a další organizace v soukromém i veřejném sektoru najdou v národní strategii orientaci a informace pro to, aby si vytvořily vlastní strategii RLZ pro celé kolektivy. Profesionální organizace a organizace občanské společnosti v ní najdou inspiraci pro podporu vzdělávání a učení svých členů. K tomu bude ovšem nutno strategii popularizovat a vysvětlovat a poskytovat podporu všem, kdo z ní budou chtít čerpat.

Třetím problémem je přesné stanovení strategických cílů a kvantifikace dopadů jejich uskutečňování. V úvodní části Strategie byly hlavní cíle vytyčeny, důsledky jejich realizace však nebyly kvantifikovány (nenavrhuje se např. o kolik se má zaměstnanost zvýšit díky RLZ). To nebylo možné a nebylo by to ani správné z řady důvodů, především však proto, že tyto komplexní cíle budou ovlivňovány řadou dalších významných faktorů souběžně s RLZ. To je obecný rys RLZ, který nezměníme. V dalším rozpracování Strategie bude ovšem možné a účelné zpřesnit a kvantifikovat celou řadu dílčích cílů a úkolů, které Strategie doporučuje.

Za čtvrté, samotný rozvoj lidských zdrojů je nutno chápat jako dynamický, nikdy nekončící proces. Důležitým úkolem národního strategického řízení RLZ bude proto přizpůsobovat aktuální strategii změnám, ke kterým v tomto procesu bude vždy docházet. Všem, kdo čekali jednoduchý a neměnný rámec a přesné cíle na dlouhá léta, bude třeba trpělivě vysvětlovat, že nic takového není v dnešní době možné.

V závěru je také dobré znovu si položit otázku, zda na úseku lidských zdrojů vůbec nějakou strategii potřebujeme. Je jasné, že její realizace nebude snadná a že se leckde setká s nepochopením. Víme například, že mnohá podniková rozhodnutí ve věcech vzdělávání dosud nevycházejí z promyšlené strategie, nýbrž pouze reagují na okamžité potřeby a snaží se zaplnit zjištěné mezery v kvalitaci nebo nahodile využívat nabízených kurzů. Ani rozvoj vysokého školství, který je jádrem a podmínkou pokroku na všech úsecích RLZ, nesleduje žádnou promyšlenou strategii. Předvídaní a příprava na budoucnost se někdy prohlašují za nerealistické a dokonce nesprávné.

Alternativou k absenci strategie však může být jen pouhé *ad hoc* reagování na izolované problémy bez vnímání širšího kontextu a perspektiv. Takový přístup, jakkoliv zatím běžný, by však napříště byl nesmírně nezodpovědný a čím dál riskantnější.